

TATIANE DINON MACARI

**FATORES DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS COMERCIAIS
VAREJISTA DE CARLOS BARBOSA - RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul

Orientador: Prof. Dr. Roberto Biasio

Caxias do Sul

2011

APROVAÇÃO

TATIANE DINON MACARI

FATORES DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS COMERCIAIS VAREJISTA DE CARLOS BARBOSA - RS

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Banca examinadora:

Presidente/orientador

Prof. Dr. Roberto Biasio - UCS

Examinadores

Prof^a Ms. Marlei Salete Mecca - UCS

Prof. Elias Milton Denicol – UCS

Trabalho apresentado e aprovado pela banca examinadora em 30/11/2011

DEDICATÓRIA

A todas as pessoas que caminharam junto comigo, contribuindo em cada etapa deste trabalho para que chegasse ao fim proposto.

AGRADECIMENTOS

Deixo aqui meus agradecimentos a todos que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Biasio, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, a Deus pela força, à família pela compreensão, à Negri pelo apoio que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

PENSAMENTO

O sábio ouvirá e crescerá em conhecimento, e o entendido adquirirá sábios conselhos. Provérbios 1. 5.

RESUMO

Esta monografia é focada nos fatores condicionantes de fechamento das micro e pequenas empresas. A abertura de um negócio próprio é o sonho de muitos empreendedores, os quais veem essa possibilidade como um sinônimo de liberdade, de construir seu próprio futuro. Dentro dessa perspectiva, o campo do empreendedorismo e da abertura de novos negócios tem crescido consideravelmente nos últimos anos, principalmente no Brasil, por isso temos que dar ênfase às palavras inovação, empreendedorismo, gestão das micro e pequenas empresas e contabilidade gerencial. Essa pesquisa se desenvolve para responder a seguinte pergunta: Quais os principais fatores que têm contribuído para o fechamento das micro e pequenas empresas de atividade comercial varejista da cidade de Carlos Barbosa? Para responder essa questão elaborou-se uma pesquisa de campo feita com as empresas extintas e ativas no período de 2008 a 2010. O estudo apresenta análises sobre os dados coletados e apontamentos efetuados conforme o referencial teórico de conceitos de empreendedorismo e gestão das micro e pequenas empresas. Concluiu-se que há vários fatores de mortalidade relacionados à figura do empreendedor e ao gerenciamento da empresa. O despreparo dos empreendedores que não sabem utilizar as ferramentas gerenciais, visto que auxiliam na tomada de decisões, resulta na má administração da empresas. Certamente, esse estudo contribui tanto para os atuais e futuros empresários de forma a melhorarem a sua gestão, como também para o município, pois com o fechamento das empresas a economia do mesmo é afetada.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Fechamento. Causas. Gestão. Falta de preparo. Comércio Varejista.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma das relações dos elementos de caixa.....	42
Figura 2: Gráfico das razões para o fechamento das empresas ativas e extintas de Carlos Barbosa - 2008-2010	60
Figura 3: Gráfico das razões para o fechamento das empresas ativas e extintas Brasil- 2003-2005.....	61

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Matriz de características de empreendedor.....	26
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Taxa de sobrevivência e mortalidade por regiões administrativas Brasil - 2003-2005	50
Tabela 2: Número de micros e pequenas empresas de Carlos Barbosa - 2008-2010	50
Tabela 3: Taxas de sobrevivência e mortalidade empresa de Carlos Barbosa - 2008-2010	51
Tabela 4: Perfil dos Empresários	51
Tabela 5: Atividades antes de empreender	52
Tabela 6: Motivos para constituir a empresa	52
Tabela 7: Experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio	53
Tabela 8: Origem dos recursos	54
Tabela 9: Busca de assessoria para gerenciamento da empresa	54
Tabela 10: Assessoria mais importante.....	55
Tabela 11: Assessorias úteis para enfrentar as dificuldades das empresas	55
Tabela 12: Fatores de sucesso	57
Tabela 13: Razões para fechamento	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	12
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	13
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
1.4 METODOLOGIA	15
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO	16
2 EMPREENDEDORISMO	18
2.1 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR: ASPECTOS CONCEITUAIS.....	18
2.2 SER EMPREENDEDOR: PERFIL DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO	22
2.3 EMPREENDIMENTO: ANTES DE INICIAR, OBSERVAR DICAS IMPORTANTES.....	28
3 GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	33
3.1 PLANEJANDO IDEIAS - PLANO DE NEGÓCIOS	33
3.2 CONTABILIDADE: UMA FERRAMENTA PARA GESTÃO.....	36
3.2.1 <i>Gerenciamento de custos</i>	38
3.2.2 <i>Fluxo de caixa</i>	42
3.2.3 <i>Capital de giro</i>	46
4 IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DO FECHAMENTO DE EMPRESAS COMERCIAIS: UM ESTUDO REALIZADO NA CIDADE DE CARLOS BARBOSA- RS	48
4.1 APRESENTAÇÃO.....	48
4.1.1 <i>Taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas de Carlos Barbosa e Brasil</i>	50
4.1.2 <i>Perfil dos empresários</i>	51
4.1.3 <i>Caracterização da empresa</i>	53
4.1.4 <i>Serviço de desenvolvimento empresarial</i>	54
4.1.5 <i>Fatores de sucesso das empresas</i>	56
4.1.6 <i>Razões para o fechamento da empresa</i>	58

4.2	INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	61
5	CONCLUSÃO	64
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
	ANEXO A: EXEMPLO DE QUESTIONÁRIO A SER UTILIZADO NA ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO	71
	ANEXO B: QUESTIONÁRIO APLICADO PARA AS EMPRESAS ATIVAS	73
	ANEXO C: QUESTIONÁRIO APLICADO PARA AS EMPRESAS EXTINTAS.....	77

1 INTRODUÇÃO

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A abertura das economias em escala global leva as empresas a competirem em padrões internacionais, necessitando adotar tecnologias de ponta e estruturas organizacionais que respondam à demanda da nova ordem econômica. Por isso, os movimentos de fusões, incorporações, formação de redes e, em alguns casos, a tendência à redução no tamanho das empresas mediante terceirizações sinalizam oportunidades para a abertura de novos negócios, especialmente os micro e pequenos.

Apesar do grande número de micro e pequenas empresas que anualmente abrem suas portas, ainda é preocupante a quantidade de organizações que encerram suas atividades. Segundo pesquisa do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2004), a alta mortalidade das empresas no Brasil está fortemente relacionada, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributárias.

Embora seja um fenômeno que atinge o País, a escolha deste tema busca descobrir os fatores que contribuíram para o fechamento das empresas de atividade comercial de Carlos Barbosa que contribuirá para a literatura da área de organizações e afins, bem como essa descoberta subsidiará as ações em prol da sustentabilidade e fortalecimento que os atuais e futuros empreendedores, as instituições de apoio, os contadores poderão promover a favor dessas empresas, evitando, assim seu encerramento precoce.

No que se refere aos contadores destes empreendimentos, mesmo sendo uma contabilidade terceirizada, tem-se o intuito de despertá-los à função de assessor e consultor dos gestores, visto que possuem capacidade para exercer tal função.

Dado a pujança que as micro e pequenas empresas possuem na economia brasileira, é de grande valia dar atenção às dificuldades que as mesmas enfrentam. Portanto, a importância deste trabalho está diretamente ligada à sobrevivência das empresas, a fim de que se torne uma ferramenta de prevenção usada pelos

empresários, não somente os da cidade de Carlos Barbosa, mas os do Estado e, até mesmo, os do Brasil

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Ao longo dos anos, ocorrem mudanças no cenário global no que tange a economia, a política, o meio ambiente e a sociedade como um todo. Tais mudanças, que nem sempre são positivas, estão bem próximas de cada cidadão e acabam afetando-os direta ou indiretamente.

Como a abertura de novas empresas que significa a criação de novos postos de trabalho, fluxo de renda, investimentos e desenvolvimento da cidade, região e país, enquanto o fechamento representa a perda de tudo isso. De cada 100 empresas abertas no País, 35 não chegam ao final do primeiro ano de vida; 46 não sobrevivem ao segundo; e, 56 desaparecem no terceiro ano de vida. Sebrae-SP (2008). Há um grande índice de fechamento entre as micro e pequenas empresas. Dados estatísticos apresentados pelo Sebrae (2007) revelam a taxa de sobrevivência e a taxa de mortalidade de cada estado, região e Brasil.

No Brasil a taxa de sobrevivência é de 78%, enquanto a taxa de mortalidade é 22%; na região Sul a taxa de sobrevivência é 73,1%, enquanto a taxa de mortalidade é 23,9%; e no estado do Rio Grande do Sul a taxa de sobrevivência é 77,5%, enquanto a taxa de mortalidade é 22,5%. No município gaúcho de Carlos Barbosa, segundo dados da Secretaria de Desenvolvimento, nos últimos três anos foram constituídas 493 micro e pequenas empresas, enquanto que no mesmo período 205 fecharam.

Considerando a elevada participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira que representam 99% do total das empresas existentes, estes índices acima apresentados servem de sinalizante para todo o País.

Neste contexto empresarial compreende algumas figuras que precisam ser observadas conforme seu papel de relevância, como o empreendedor que enfrenta um desafio para manter o negócio, e a contabilidade, quando usada em sua plenitude, é uma excelente ferramenta de gestão.

O fechamento das empresas é um tema de grande importância e preocupação à sociedade e, por isso, gera muitas teorias sobre abertura, sobrevivência e mortalidade das empresas. Este tema tem despertado o país a

observar mais atentamente os fatores que levam as empresas a encerrarem suas atividades, tanto que são realizadas pesquisas a nível nacional, estadual e municipal para melhor entender a necessidade de cada empresário. Recentemente, Werner Drechsler (2011) apresentou um estudo sobre as causas de descontinuidade das micro e pequenas empresas do município gaúcho de Nova Petrópolis. Foi identificado a falta de lucratividade como causa de encerramento das atividades. Contudo, busca-se descobrir os fatores que causam o encerramento das empresas de atividade comercial varejista da cidade de Carlos Barbosa- RS.

Tem-se por objetivo identificar os motivos que levaram os empreendedores a desistirem de suas empresas e se estavam preparados para empreender ou, simplesmente movidos pela vontade de ter um negócio próprio, deram abertura à empresa.

Bem como, se os fatores condicionantes de mortalidade apresentados nas pesquisas feitas pelo Sebrae a nível nacional serão os mesmos relacionados pelos empreendedores da cidade em questão, trazendo assim, novidade para o campo de pesquisa.

Por ser um assunto muito amplo e pela falta de tempo para explanar tudo o que engloba, limitou-se a descobrir os principais fatores que contribuem para o fechamento das micro e pequenas empresas de comércio varejista da cidade de Carlos Barbosa.

Escolheu-se o comércio varejista por apresentar nos últimos três anos 52%, o maior índice de mortalidade se comparado a indústria e serviços, conforme informação fornecida pela secretaria de desenvolvimento da prefeitura do município.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para estudo é: Quais os principais fatores que têm contribuído para o fechamento das micro e pequenas empresas de atividade comercial varejista da cidade de Carlos Barbosa?

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, também considerou a necessidade de conhecer melhor as dificuldades enfrentadas pelas empresas de Carlos Barbosa. Uma vez que, de nada adianta ter dados estatísticos, se eles não forem válidos para avaliar as empresas da cidade em estudo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 *Objetivo geral*

Verificar quais são os principais fatores que têm contribuído para o fechamento das micro e pequenas empresas, de atividade comercial varejista, na cidade de Carlos Barbosa.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Fazer o levantamento bibliográfico relacionado às micro e pequenas empresas.

- Aplicar um questionário, junto aos ex-proprietários, das empresas do comércio varejista da cidade de Carlos Barbosa, que fecharam nos últimos três anos, para verificar quais foram os principais fatores que levaram o fechamento das mesmas.

- Aplicar um questionário, junto aos proprietários, das empresas do comércio varejista da cidade de Carlos Barbosa, que ainda estão em atividade, para comparar com as respostas dadas pelos ex-proprietários a fim de identificar algumas diferenças de procedimentos entre as que fecharam e as que ainda estão abertas, procedimentos esses que possam indicar motivos para as duas situações, extintas e abertas.

- Tabular as respostas, de forma a identificar quais os fatores que mais contribuíram para o fechamento das empresas pesquisadas.

- Analisar quais as causas da descontinuidade das micro e pequenas empresas objeto da pesquisa de campo e comparar com as causas nacionais.

1.4 METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa de campo, descritiva e qualitativa, utilizando de questionários para coleta de dados em campo, como fonte de informações e dados empíricos.

De acordo com Marconi & Lakatos (1996) a pesquisa de campo é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom

conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados.

Qualitativas–descritivas é a investigação empírica, com o objetivo de conferir hipóteses, delineamento de um problema, análise de um fato, avaliação de programa e isolamento de variáveis principais. É uma pesquisa qualitativa, que usa técnicas de coleta de dados, que podem ser: entrevistas, questionários, formulários, pois tem como foco a profundidade, não a quantidade dos dados.

O questionário é um meio útil e eficaz para recolher informação num intervalo de tempo relativamente curto. Um questionário é um instrumento que visa obter informações da população em estudo de uma maneira sistemática e ordenada.

Afinal, este tipo de pesquisa, procura estabelecer relações entre variáveis, traçando o perfil de populações, sem que haja manipulação de variáveis. Buscando solucionar o problema de pesquisa, através de estudos de campo, observações e análises.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo encontram-se a importância do estudo, os objetivos gerais e específicos a serem alcançados, a metodologia e a estrutura com a finalidade de antecipar o que será tratado no trabalho e como o mesmo será desenvolvido.

No segundo capítulo apresenta-se uma reflexão sobre empreendedorismo. Analisa-se o conceito de empreendedorismo e de conceitos correlatos, com foco na sua importância para as micro e pequenas empresas. Identifica-se, na literatura, características empreendedoras capazes de promover o desenvolvimento ou a decadência de pequenas empresas. O objetivo desse capítulo é demonstrar as qualidades que o empresário deve ter para atingir suas metas, objetivos, enfim, ter sucesso, bem como observar importantes dicas antes de iniciar um empreendimento promissor.

No terceiro capítulo apresenta-se a importância da gestão das micro e pequenas empresas, identificando algumas ferramentas básicas e muito importantes da contabilidade para uso na fase inicial e continuidade da empresa.

No quarto capítulo expõe-se o cenário econômico e social em que estão inseridas as micro e pequenas empresas em estudo e o papel da ACICB

(Associação do Comércio, Indústria e Serviços de Carlos Barbosa). Também será apresentada a análise dos resultados traçando sempre que possível um comparativo com a pesquisa realizada pelo Sebrae nas micro e pequenas empresas do Brasil. O objetivo é mostrar o desenvolvimento e os recursos existentes em Carlos Barbosa; como foram coletados os dados e o resultado da amostra.

No quinto capítulo pretende-se evidenciar as principais conclusões desenvolvidas em função do que foi tratado no decorrer do trabalho, ou seja, os fatores de fechamento das micro e pequenas empresas de atividade comercial varejista de Carlos Barbosa.

2 EMPREENDEDORISMO

Ser empreendedor é muito mais que ter a vontade de chegar ao topo de uma montanha; é conhecer a montanha e o tamanho do desafio; planejar cada detalhe da subida, saber o que você precisa levar e que ferramentas utilizar; encontrar a melhor trilha, estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos, preparar-se fisicamente; acreditar na sua própria capacidade e começar a escalada. (BANDEIRA, 2001, p.9).

Este capítulo analisa o conceito de empreendedorismo e de conceitos correlatos, com foco na sua importância para as micro e pequenas empresas. Procurou-se identificar, na literatura, características empreendedoras capazes de promover o desenvolvimento ou a decadência de pequenas empresas, categoria fundamental da vida econômica e social das nações. O objetivo desse capítulo é demonstrar as qualidades que o empresário deve ter para atingir suas metas, objetivos, enfim, ter sucesso, bem como observar importantes dicas antes de iniciar um empreendimento promissor.

2.1 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR: ASPECTOS CONCEITUAIS

O professor mineiro Dolabella (1999, p. 43) define empreendedorismo e empreendedor em seu livro *Oficina do Empreendedor* como:

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizada para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. A palavra empreendedor, de emprego amplo, é utilizada para designar principalmente as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização etc.

As constantes e complexas transformações do mundo contemporâneo demandam competência para encontrar alternativas que possibilitem a adequação, a evolução e até mesmo a sobrevivência das organizações.

A percepção e o aproveitamento de oportunidades, no âmbito dos negócios, vinculados à criação de novas formas de uso de recursos, podem ser considerados, segundo Schumpeter (1982), como indicadores de empreendedorismo, o que, para esse autor, está associado à inovação.

As micro e pequenas empresas, agentes fundamentais do desenvolvimento econômico no que diz respeito tanto à geração de empregos como à criação de inovações tecnológicas, devido a flexibilidade, criatividade e ao dinamismo que lhes é peculiar, são o lócus onde os empresários vêm exercer e manter sua capacidade produtiva e inovadora.

O ato de empreender, dizem Souza e Guimarães (2006), é, por natureza, um ato de subversão da ordem predominante, de tal forma que os espaços econômicos que o empreendedor faz surgir não necessariamente coincidem com os empreendimentos anteriores.

Empreender representa, então, mobilizar meios para fins, de uma maneira distinta daquela tradicionalmente utilizada pela sociedade, ou seja, empreender implica renovar.

Para se adequar às organizações que operam em um contexto de mercado, cada vez mais globalizado, complexo e orientado à qualidade e à satisfação do cliente, a partir da segunda metade do século XX, os novos modelos de gestão pressupõem um comportamento organizacional que inclui a capacidade de criar e inovar, em ambiente que incluem a flexibilidade.

No início do século XX, Schumpeter (1982) refere-se à essência do empreendedorismo como sendo a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora. Para esse autor, empreendedorismo e inovação são conceitos interdependentes e características dominantes. A partir dessa concepção, os economistas passaram a ver os empreendedores como indivíduos dispostos a correrem riscos, capazes de detectar oportunidades de negócios, de criar empresas, novos produtos novos modelos de produção, novos mercados, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

No que diz respeito ao mercado, Schumpeter (1982) considera o empreendedor capaz de descobrir nichos, bem como fontes de produtos e serviços. O processo de gestão volta-se para a inovação ao serem criados, pelo empreendedor, modelos de organização do negócio, que venham assegurar sua manutenção e crescimento. Deixando de ser empreendedor no momento em que para de inovar.

Nessa linha de pensamento, o empreendedor tem a missão de criar novos fluxos de produção, desenvolver vínculos e transações que tenham como resultado

a constituição de um novo empreendimento. Assim, empreender é inovar, é a capacidade de implementar novas possibilidades de desenvolvimento econômico.

O termo empreendedorismo e empreendedor, na visão de Gimenez, Junior e Sunsin (2000, p.10), é o:

Estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores. Este fenômeno é a busca por oportunidades e o controle efetivo de recursos tangíveis. O termo empreendedor, entre distintas maneiras de ser apresentado, pode representar, no contexto empresarial, pessoa que compra bens e serviços a certos preços com vistas a vendê-los a preços incertos no futuro.

Ainda o mesmo autor diz que empreendedorismo envolve liderança, identificação de oportunidades, bem como o aproveitamento dessas para criar riqueza. O empreendedor é o indivíduo que organiza e administra recursos sob a forma de empresa responsável pela própria prestação de contas e que assume uma parcela considerável de risco em razão de sua participação no patrimônio líquido da referida empresa.

A visão comportamental do empreendedorismo teve início com Weber (2003) em sua obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, publicado originalmente em 1904, que definiu indivíduos empreendedores como pessoas inovadoras que possuem uma importante função de liderança no ambiente organizacional. Esse autor identificou um fator fundamental para a explicação do comportamento empreendedor, isso é, a crença religiosa que estabelece normas de conduta que freiam a extravagância, o consumo ostensivo e a intolerância. Com isso o resultado é maior produtividade, diminuição de despesa e aumento da economia, fatores vitais para o crescimento econômico.

Pesquisas realizadas por Motta (1996, p. 230) definem empreendedor como:

Os indivíduos empreendedores, além de inovadores, são pessoas criativas, que imaginam a situação e o cenário no qual trabalharão e um número significativo de alternativas para a forma como irão organizar e fazer as coisas para transformar suas visões em realidade.

Segundo Fillion (1991), o empreendedor, além de criativo, mantém alto nível de consciência do ambiente que vive, usando-o para detectar oportunidades de

negócio; é a pessoa que se propõe a apreender continuamente e a tomar decisões que objetivam a inovação, definindo e alcançando objetivos.

Sobre empreendedorismo, na visão de Filion (1991), é uma habilidade inata ao ser humano, uma habilidade intuitiva, um sexto sentido; uma composição de traços e instintos que acompanham o empreendedor desde o nascimento; aptidões que são habilidades naturais do indivíduo, normalmente associada às tarefas realizadas com facilidade.

Drucker (1986), também, relaciona a capacidade de ser inovador com o empreendedorismo, meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. A inovação, conforme esse autor, é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.

O empreendedor, para Drucker (1986), tenta inovar no presente, guiado pelo mercado, minimizando os riscos, concentrando-se nas oportunidades. Motivados por dinheiro, poder ou reconhecimento, os empreendedores não se contentam com o que já existe, procurando criar novos valores e reorganizar recursos existentes para uma configuração mais adequada ou produtiva.

Posteriormente, Souza e Guimarães (2006, p. 12 e 13) completam dizendo que:

A essência da característica empreendedora está em saber lidar com as incertezas e que qualquer indivíduo que tenha à sua frente uma decisão importante a ser tomada pode comportar-se de forma empreendedora, desde que tenha conceitos e teorias dando suporte aos seus atos. Além disso, o empreendedor vê a mudança como norma e como sadia, sendo ele mesmo o provocador da mudança.

O empreendedorismo está associado, também, à capacidade de produção de riqueza. A riqueza de uma nação, diz Degen (1989), é medida por sua capacidade de produzir em quantidade suficiente os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Por outro lado, na visão desse autor, para solucionar problemas socioeconômicos é a liberação da criatividade dos empreendedores, por meio da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços. O empreendedor, para Degen (1989), além do conhecimento técnico sobre o produto que pretende oferecer e o mercado no qual pretende atuar, formaliza estratégias e faz uso de ferramentas de planejamento e controle que lhe proporcionam uma visão sobre a viabilidade ou não de seus empreendimentos. Além disso, para o autor, ser empreendedor significa

realizar coisas novas, por em prática ideias próprias, assumir riscos e estar presente nas atividades da empresa.

Para Bernardes (1988), o empreendedor é o fundador de uma empresa, ou, então, o que amplia os negócios de uma já existente e de sua propriedade, enquanto que o empresário é aquele que administra e mantém rentável uma firma, sem, necessariamente, inovar e fazê-la crescer. Um empresário é um indivíduo que estabelece e gerencia um negócio com o propósito principal de atingir objetivos pessoais. O empreendedor, por sua vez, está mais preocupado em inovar.

Então, o fato de ser empresário não quer dizer necessariamente ser um empreendedor, pois este demonstra ter um comportamento inovador, criando uma nova situação para sua empresa ou trabalho, enquanto o empresário está mais preocupado com os aspectos operacionais da administração do negócio. No entanto, apesar da existência de diferenças entre esses atores, os mesmos compartilham algumas características, o que significa que seria raro encontrar, particularmente no caso das pequenas empresas, um proprietário-gestor que não tenha ao menos algumas características empreendedoras e vice-versa.

2.2 SER EMPREENDEDOR: PERFIL DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

Considerando a possibilidade de empresários serem também empreendedores, quais as características empreendedoras importantes para que pequenos empresários sobrevivam aos altos índices de mortalidade de pequenas empresas? Convém ressaltar a consciência que se tem de que são muitos os fatores responsáveis pela sobrevivência e sustentabilidade das empresas, os quais envolvem não só o comportamento do empresário como, também, as práticas gerenciais na condução dos negócios, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a situação econômica e a estrutura tributária do país. No entanto, neste capítulo é focado um importante condicionante para o sucesso das pequenas empresas, ou seja, características do empreendedor.

Pesquisa do Sebrae (2004) identificou fatores de sobrevivência de empresa agrupando-os em três características: *habilidades gerencial*, como bom conhecimento do mercado, boa estratégia de venda; capacidade empreendedora, aproveitamento das oportunidades de negócio, perseverança, capacidade de liderança e logística operacional, representa por escolha de um bom administrador,

dotado de competências específicas para tratar a dinamicidade do mercado; *uso de capital próprio para administrar o negócio*, reinvestimento dos lucros na empresa e acesso a novas tecnologias. Os fatores relativos às habilidades gerenciais aparecem em primeiro lugar, seguidos dos da capacidade empreendedora e, por fim dos da logística operacional.

Na visão de muitos autores, como Souza (2000), sucesso ou mesmo sobrevivência de uma pequena empresa depende, fundamentalmente, do comportamento e das características pessoais que marcam os empresários inovadores. A inovação, diz essa autora, é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes, podendo ser aprendida e praticada.

No atual contexto de incertezas e desafios, o desenvolvimento e até mesmo a sobrevivência das empresas dependem, em grande parte, da formação/ capacitação de seus atores, voltada não só para conhecimento e habilidades de natureza técnica e gerencial, mas, também, para a criatividade e auto-realização, o que expressa aspectos fundamentais do empreendedorismo. Dependem, assim, as empresas, de líderes capazes de articular com autonomia e flexibilidade seus próprios valores e de traduzi-los, sob a forma de iniciativas criativas e inovadoras, para a organização.

Empreendedorismo está associado à inovação e empreendedor é o inovador com características que, na visão de Fillion (1991), compreendem criatividade, persistência, internalidade, (habilidade de assegurar que seus desejos sejam realizados), liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações, habilidade em utilização de recursos.

Do mesmo modo, a pesquisa feita pelo Sebrae (2004) identificou como condição fundamental de sucesso para empresários e seus negócios, a capacidade empreendedora formada por atributos como criatividade, perseverança e coragem de assumir riscos no negócio.

Nos dias atuais, o caminho percorrido pela empresa, com diferentes maneiras de inserção na sociedade, é marcado por sucessivas demandas de mudança no perfil dos empreendedores. Esse perfil é interpretado como o líder que se orienta, estrategicamente, em não mais controlar e, sim, desenvolver potencial pessoal e profissional de cada membro da organização. A grande dificuldade encontrada, no entanto, está em quais valores é necessário modificar e quais são as características

do empreendedor e, ainda, o mais importante, como desenvolver competências empreendedoras, promovendo o desenvolvimento da organização.

O indivíduo empreendedor seria, portanto, um líder com competências especiais para: tratar complexidade das atividades cotidianas, advindas da necessidade de atender a altos níveis de qualidade e de satisfação da sociedade; canalizar as atividades cotidianas em direção ao sucesso estratégico da empresa; aceitar e promover, dentro do enfoque de responsabilidade social, a ética e os princípios morais e ecológicos para todos os membros da empresa, como um fator de competitividade e sucesso. Dessa forma, surge uma nova concepção de empreendedor, visto como uma espécie de líder estratégico integrador das políticas humanísticas à gestão estratégica, envolvendo o comprometimento dos indivíduos com a organização.

O empreendedor, na forma descrita por Schumpeter (1982), tem um sonho, como o de fundar um império pessoal. É uma pessoa de vontade forte, deseja conquistar espaços e domínios; ser bem-sucedido. O empreendedor, continua esse autor, é um lutador, que tem a alegria de criar e realizar coisas, de empregar a própria energia com novos empreendimentos; enfrenta dificuldades, procura mudar e tornar possível a transformação, busca o sucesso. Esse tipo de personalidade, para o autor, é inata ao indivíduo. Essa forma de apresentar o empreendedor pode dar a entender que é um ser superior ou quase divino, o que, na realidade, não pode ser assim considerado.

As pesquisas realizadas por Motta (1996) apresentaram a necessidade de realização do indivíduo como a principal força motivadora do comportamento empreendedor. Essa força significa a vontade humana de se superar e de se distinguir que compreende gosto por risco moderado, iniciativa e desejo de relacionamento. Assim, destaca-se como sendo características importantes de empreendedores a propensão a correr risco, a inovação, a postura estratégica e a personalidade.

Filion (1991), também identificou um elemento psicológico crítico nos empresários de sucesso, denominado motivação para a realização ou impulso de melhorar. Com o objetivo de identificar competências que pareçam ter alguma correlação com a atividade empreendedora bem-sucedida foram apresentadas dez características do comportamento empreendedor: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, disposição para correr riscos calculados, exigência de qualidade e

eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

Ainda segundo Filion (1991), o empreendedor é, geralmente, o indivíduo que possui experiência administrativa, capacidade de diferenciar-se da concorrência, intuição, tenacidade representada pela motivação por reconhecimento, tolera incertezas, usa bem os recursos disponíveis, é imaginativo, orienta-se para resultados, aproveita as oportunidades, é inovador, líder, estabelece e cumpre metas e faz uso de redes de contatos.

A criatividade, afirma Degen (1989), desempenha papel importante para o empreendedor, uma vez que ela permitirá as associações que gerarão novos negócios e novos empreendimentos. No que diz respeito à motivação, o autor comenta que a maioria dos empreendedores sente-se motivada pela possibilidade de ganhar muito dinheiro e, em alguns casos, pelo desejo de sair da rotina a que estavam submetidos. Por fim, esse autor apresenta dois outros fatores para que um empreendedor inove e comprometa-se com a mudança: o seu preparo (percepção que tem de si mesmo) e o que se reflete na sua autoconfiança e seus interesses (visão de interesses e obrigações da sua vida que pode minar essa autoconfiança).

O mesmo autor procurou identificar as características que melhor exploram o uso do conhecimento empreendedor: (a) atenção às oportunidades do ambiente, conhecimento a respeito dos clientes, concorrentes e do ambiente externo; (b) análise constante dos dados, importância dada ao estudo das novas opções obtidas em respostas ao que aprendeu; (c) suporte a novos projetos, importância dada ao desenvolvimento de novos projetos e a quantidade de tempo destinada a testes e inovações; e (d) tolerância ao risco, desenvolvimento de novas idéias, estimulando as pessoas a dar sugestões e a correr riscos sem medo de conseqüências pessoais.

Os empreendedores bem-sucedidos, diz Angelo (2003), estudam previamente os mercados/produtos em que vão atuar, planejam as suas ações e buscam reduzir o seu risco.

Bartholo, Delamaro, Neto (2006), ao analisar o estilo brasileiro de administrar, destacam os valores ético-econômicos como elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor brasileiro, sendo os mais comuns: inovação, liderança, capacidade de aprendizagem prática, capacidade de correr riscos calculados, perseverança, independência, autoconfiança, necessidade de

realização e a flexibilidade vista pela criatividade na busca de soluções engenhosas, que possam contornar restrições impostas pelas normas administrativas e técnicas.

Cella (2003) buscou identificar em sua pesquisa, junto a produtores rurais e pessoal de assistência técnica, do Rio Grande do Sul, fatores que descrevem um empreendedor rural bem-sucedido, gerando oito fatores: financeiro; planejamento comercial; comunicação e informação; planejamento pessoal; gerenciamento de pessoal; organização da produção; aproveitamento de oportunidades; experiência comercial.

Conforme Corrêa (1995), o perfil encontrado nos empreendedores do Rio Grande do Sul é autoconfiança, mais desejoso de independência e autonomia do que pessoas não empreendedoras. São indivíduos que têm predisposição ao progresso com uma percepção mais arrojada sobre o futuro e às próprias condições para enfrentar os fatores diversos ao meio. Acreditam na capacidade humana em construir seu destino em meio a situações difíceis, embora superáveis devido a potencialidade do homem de enfrentar desafios.

Até o exposto, no sentido de congregar as características mais citadas dos empreendedores de sucesso identificados pelos autores, fez-se uma matriz apresentada no quadro 1.

Características	AUTORES														
	A N G E L O	B A R T H O L O D N	B E R N A R D E S	C E L L A	C O R R Ê A	D E G E N	D R U C K E R	F I L I O N	G I M E N E Z	W E B E R	M O T T A	S C H U M P E T E R	S G U I M A R A E S	S O U Z A	T O T A L
Buscar oportunidade	X		X	X		X	X	X	X			X		X	9
Conhecimento do mercado	X			X		X	X								4
Conhecimento do produto	X			X		X	X								4
Correr riscos	X	X			X	X	X	X	X		X	X			9
Criatividade	X	X				X		X			X		X		6
Iniciativa								X			X	X			3
Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
Liderança		X					X	X	X	X		X			6
Necessidade de realização		X			X						X	X			4
Proatividade			X	X				X				X			4
Visionariedade					X			X	X		X				4

Quadro 1: Matriz de características de empreendedor

Fonte: Adaptado de Souza e Guimarães (2006, p. 17)

Nota-se que inovação é uma característica citada por todos os autores pesquisados, sendo que mais da metade deles considerou busca por oportunidades, correr riscos e criatividade como características empreendedoras. Observando os resultados da pesquisa Sebrae (2004), o fator condicionante de sucesso para a pequena empresa é criatividade, seguido por aproveitamento de oportunidade de negócios, o que reforça os resultados apresentados no quadro 1.

Sebrae - PR (2009) relata que o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Ele está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas. A essência do empresário de sucesso é a busca por novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar o sucesso, apesar das dificuldades.

É muito importante promover uma autoavaliação para medir as chances de sucesso no mundo empresarial. A identificação do perfil do empreendedor de sucesso é feita para que se possa aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas.

Ainda segundo o Sebrae – PR (2009), o que torna uma pessoa apta a ser um empreendedor de sucesso são suas características pessoais. Baseado em estudo de Timmons e seus colaboradores, foram traçadas as características de um empreendedor de sucesso. Com base no resultado da pesquisa é possível identificar pontos fortes e pontos a serem melhorados iniciando o autoconhecimento. As características de um empreendedor de sucesso apresentados nos resultados da pesquisa realizada por Timmons estão descritas a seguir:

- a) tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia;
- b) tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, muito intuitivo;
- c) trabalha sozinho. o processo visionário é individual;
- d) tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos;
- e) considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros;
- f) é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados;

- g) estabelece metas altas, porém, atingíveis; luta contra padrões impostos; diferencia-se;
- h) tem sempre alto comprometimento; crê no que faz;
- i) cria situações para obter feedback sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para seu aprimoramento;
- j) sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- k) ser formador de equipes, líder;
- l) é um sonhador realista, orientado pelo futuro, para o longo prazo;
- m) aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho;
- n) tece rede de relações (contatos, amizades) externas e internas, consideradas estas mais importante que aquelas, utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos;
- o) conhece muito bem o ramo em que atua;
- p) cultiva a imaginação e aprende a definir visões, traduzindo pensamentos em ações;
- q) é pró-ativo: define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo;
- r) assume riscos moderados: age de uma maneira calculada, muito bem pensada e avaliada, fazendo o possível para adquirir vantagens, evitando riscos desnecessários;
- s) demonstra tolerância à ambiguidade e à incerteza: atividades indefinidas e incertas são vistas como mais um obstáculo a ser vencido.

Apesar de elencar as características e as competências que o empresário deve assumir para ser um empreendedor de sucesso, não se pode estabelecer uma relação absoluta da causa e efeito. Ou seja, não se pode afirmar que uma pessoa dotada de tais características irá necessariamente alcançar o sucesso como empreendedor. O que se pode dizer é que, se determinada pessoa apresenta as características e aptidões mais comumente encontradas nos empreendedores, mais chances terá de ser bem sucedida. (DOLABELA, 1999).

2.3 EMPREENDIMENTO: ANTES DE INICIAR, OBSERVAR DICAS IMPORTANTES

Pelas pesquisas GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2005), o Brasil tem ostentado altas taxas de atividade empreendedora e, com isso, se posicionado entre

os países mais empreendedores no universo pesquisado. Sem dúvida, empreender por necessidade, que aparece, na referida pesquisa, em destaque para o Brasil, é bem mais um ato de sobrevivência impulsionado por falta de emprego tradicional, o que ocasiona, cada vez mais, a busca do auto-emprego ou do negócio próprio, na zona da informalidade.

O empreendedor de sucesso sempre busca resultados mediante o empreendimento. Não faz nada simplesmente por fazer, para tudo tem-se um objetivo. Segundo Bandeira (2001), estabelecer uma meta é muito importante, pois especificar as condições, o tempo e aonde se quer chegar é um dos primeiros passos para o sucesso. Para atingir a meta é interessante criar estratégias.

Enquanto muitos autores, como Degen (1989) dizem que a maioria dos empreendedores sente-se motivada pela possibilidade de ganhar muito dinheiro e, em alguns casos, pelo desejo de sair da rotina a que estavam submetidos; outros, como Almeida (2001), dizem que é preciso dar um sentido melhor para o trabalho como proporcionar uma novidade/melhoria para a sociedade, comunidade e pessoas.

Almeida (2001), professor-mestre em administração, com base no seu conhecimento e experiência, após muitos fracassos como empresário, tem propriedade para dizer que o empreendedor precisa se conhecer e saber qual é a sua missão, assim irá tornar muito mais fácil a escolha do negócio próprio, com selo de garantia de sucesso. Inclusive, listou alguns pontos para escolher o negócio certo:

- a) montar negócio só para ganhar dinheiro é miopia;
- b) montar negócio focado na sua missão;
- c) escolher sócio de forma profissional;
- d) atentar-se para o mercado: expandido ou retraindo;
- e) aventurar-se para o mercado: expandido ou retraindo;
- f) aventurar-se sem um projeto é loucura;
- g) fazer pesquisa de mercado;
- h) ter experiência anterior e habilidades;
- i) responder as teste sobre a sua idéia de empresa.

Sendo assim, antes de qualquer decisão sobre em que empreender, segundo fonte Sebrae/PR (2009), é essencial responder, com total sinceridade a algumas questões importantes, como as informadas a seguir.

O capital que possuo é suficiente para abrir o negócio e ainda permite que eu me mantenha até que a empresa comece a render seus frutos?

Tenho estabilidade emocional para correr todos os riscos inerentes ao mundo dos negócios?

Estou disposto a trabalhar mais de oito horas por dia e em todos os dias da semana, se necessário?

Tenho lidado com paciência e determinação todos os obstáculos que a vida oferece?

Conheço bem todas as minhas limitações e do negócio que pretendo abrir?

Reconheço as oportunidades que meu negócio apresenta?

Mesmo que as respostas tenham sido negativas, não significa que a pessoa não deve abrir seu próprio negócio, mas sim, avaliar os pontos a serem melhorados, pois a qualidade do que ela fará começa com ela mesma. Por isso, seu destino e seus objetivos têm que estar bem claros.

Ainda o Sebrae (2009) aborda fatores que levarão a empresa futura a ter sucesso, agrupando-os em quatro blocos e, também, elencando os erros dos iniciantes:

Autoconhecimento das características pessoais. Uma pessoa que se conhece, que sabe do que gosta e que tem consciência dos seus pontos fortes e fracos terá muito mais facilidade para descobrir um empreendimento que lhe dê prazer e realização pessoal e, também, para moldá-lo de acordo com seus próprios valores e trabalhar com suas limitações.

Planejamento: ponto de partida para o sucesso. Independentemente do tamanho e do tipo de empreendimento que se queira criar, a tarefa número um do empreendedor que deseja encurtar o caminho e reduzir os riscos de fracasso é montar um plano de negócios que será abordado no próximo capítulo.

Preparo para administrar o seu negócio. Talentos, aptidões e competências para administrar um negócio podem ser desenvolvidas e aprimoradas em cursos profissionalizantes e/ou no Ensino Superior. O importante é o empreendedor não se acomodar, buscando sempre uma educação continuada, visto que tem ocorrido mudanças em todos os âmbitos muito rapidamente e é preciso acompanhá-las para sobreviver.

Conhecimento e afinidade com o ramo de atividade. É fundamental para o sucesso do empreendimento buscar muita informação para entender como o ramo

de atividade pretendido funciona, em todos os detalhes,. É preciso estudar atentamente a possibilidade de fazer um estágio, trabalhar naquele negócio como empregado, localizar amigos que tenham um empreendimento semelhante, fazer cursos específicos sobre o ramo de atividade ou o processo de fabricação do produto.

Ainda discorrendo sobre os fatores de sucesso de uma empresa, com base nas experiências vividas pelos empresários, o Sebrae – PR (2009) também reuniu os erros fatais dos iniciantes a fim de que sejam evitados.

Procure um diferencial. Muitos comparam o preço de venda, mas quando este deixa ser o diferencial, deve ser observado a qualidade e a diversidade dos produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes. O importante é que sem uma vantagem competitiva, as chances são poucas.

Estude a legislação do segmento. Conheça bem as normas de segurança, as normas sanitárias e as normas tributárias que devem ser respeitadas. Muitas empresas fecham por falta de atenção a esse aspecto.

Cuide das finanças. Um grande problema é quando há um desequilíbrio constante entre receita e despesa e na ânsia de ganhar clientes compra-se mais à vista e vende-se mais a prazo. Considerada esta uma postura incorreta.

Garanta reservas financeiras para os primeiros anos e evite as dívidas. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) diz que o terceiro ano é um dos mais difíceis, por que o empresário já esgotou todas as reservas de que dispunha. Vale lembrar que os primeiros anos a empresa está conquistando seu espaço no mercado e a confiança dos consumidores então o retorno financeiro das vendas é, praticamente, todo destinado às despesas de instalações, equipamentos e matéria-prima/mercadorias que são necessários para iniciar um negócio.

Separe a empresa do empresário. A confusão é comum nas pequenas empresas. Se precisar de uma retirada desde o início, estabeleça um percentual fixo sobre o faturamento. Se possível, abra uma conta corrente exclusivamente para a empresa.

Essa diferenciação é também um dos princípios Fundamentais da Contabilidade, estabelecidos pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) através da resolução CFC 750/93 que, embora alterada pela Res nº 1.282/2010, ainda prega o Princípio da Entidade que:

Art. 4º O Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

Conforme Machado (2003, p. 95)

A empresa precisa ser dirigida de forma profissional, não importando seu tamanho ou atividade. Os bens pessoais do proprietário não podem, em hipótese alguma, serem confundidos com os ativos da empresa. Esse fato é muito comum nas empresas de pequeno porte. Todavia, empresários que transferem compromissos pessoais para o caixa da empresa costumadamente acabam perdendo o controle sobre o fluxo de recursos, comprometendo muitas vezes até a continuidade do negócio.

O proprietário da empresa não pode confundir seus bens com os bens da empresa, caso contrário, a documentação da empresa ficará inidônea e ao longo do tempo poderá ter sérios problemas, podendo até influenciar no seu fechamento.

3 GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Este capítulo apresenta a importância da gestão das micro e pequenas empresas, identificando quais os primeiros passos para abertura, como o plano de negócios; e continuidade das empresas, como o fluxo de caixa. Também serão abordadas algumas áreas de maior importância dentro da gestão econômica-financeira como a formação do preço de venda, a administração do capital de giro e fluxo de caixa considerados, esses, aspectos de grande relevância para o gerenciamento do negócio. Em sumo, o uso das ferramentas contábeis para obter êxito na administração.

3.1 PLANEJANDO IDEIAS - PLANO DE NEGÓCIOS

Imagine que um novo empreendedor seja um brilhante gerente de vendas e que saiba tudo da sua área. Conhece a fundo os produtos, o segmento, o mercado fornecedor, comprador, as manhas e malícias. Na contabilidade e na administração financeira, ele é um fiasco. Se ele não tiver a habilidade de fazer parceria com um profissional da área administrativa, estará fadado, rapidamente, à bancarrota. Negócio próprio necessita de planejamento minucioso, isto é, um plano de negócios. (ALMEIDA, 2001, p. 18).

Para evitar que o futuro empreendedor realize uma trajetória decadente, levando-o do entusiasmo à desilusão e ao fracasso, é necessário que planeje seu negócio.

No entanto, Giglio (2010) destaca que a maioria dos empresários não sabe, não conhece e nem imagina que existe um documento chamado plano de negócios que deveria ser feito, geralmente, antes da abertura de uma empresa. Pois, é com base neste documento que o empreendedor, normalmente de sucesso, inicia o seu negócio para encontrar o ponto de equilíbrio de sua empresa, podendo desta forma, ver se é viável ou não o seu negócio.

Na ânsia de colocar em prática todos os seus pensamentos e ideias, muitos empreendedores negligenciam a primeira parte da constituição de um empreendimento, o planejamento da nova empresa.

A definição dos rumos implicará decidir exatamente o que essa empresa irá ofertar para o mercado, independentemente de ser algo a ser industrializado, mercadorias a serem revendidas ou serviços técnicos a serem prestados.

Bandeira (2001) identifica o plano de negócios com um documento que descreve a empresa e onde ela pretende chegar. É uma ferramenta de grande utilidade, fundamental para a gestão e o planejamento inicial de um empreendimento.

Para Sebrae/PR (2009) o plano de negócios também será determinante para que o empreendedor possa pré-visualizar os demais aspectos mercadológicos relacionados ao novo empreendimento, dentre os quais destaca-se: produto; ponto; preço e promoção.

Segundo Dornelas (2003, p. 96):

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que o sustenta. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizados para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Muitas seções podem ser mais curtas do que outras e até menores do que uma única página de papel. Mas para chegar o formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano até que esteja adequado ao público-alvo do mesmo.

Plano de negócios, também conhecido como resumo do negócio, plano gerencial, plano operacional, planejamento empresarial é a base para movimentar os negócios, é o mapa do curso da nova atividade, sua formulação pode identificar fraquezas ou alertar o empreendedor para fontes de possíveis perigos.

Segundo Bandeira (2001) poucos empresários sabem elaborar um plano de negócios com objetividade, formulado dentro dos conceitos básicos que incluem:

- a) planejamento;
- b) vendas e marketing;
- c) fluxo de caixa;
- d) ponto de equilíbrio;
- e) projeção de faturamento e tudo mais que seja importante para a empresa.

No Brasil não se tem a cultura do planejamento. Cultiva-se a criatividade, mas despreza-se a prática de recolher dados e a partir deles montar um plano para a empresa.

Bandeira (2001) fala que o plano de negócios serve para gerenciar a empresa monitorando o seu dia-a-dia, pois é possível entender e dar diretrizes ao negócio. Com o plano é possível identificar oportunidades, conseguir financiamentos,

comunicar-se com funcionários e parceiros e ainda convencer fornecedores e clientes

Quase sempre um plano de negócios é elaborado com a intenção de obter crédito junto ao banco ou a outro agente financeiro, mas é muito mais do que isto e deve funcionar como guia para a própria empresa. Toda entidade financiadora precisa de um plano de negócios para conhecer a empresa, mas toda empresa precisa de um plano de negócios também.

A mesma autora (2001, p.142) coloca que o plano de negócios é elaborado para:

- a) mantenedores de incubadoras – Sebrae;
- b) universidades;
- c) prefeituras;
- d) parceiros;
- e) bancos;
- f) investidores;
- g) fornecedores;
- h) a própria empresa;
- i) os clientes;
- j) sócios.

Dolabela (1999) expõe vários motivos para se fazer o plano de negócios, dos quais, dois são fundamentais, que seria considerar o plano um instrumento de diminuição de riscos, pois o empreendedor pode estudar a viabilidade de seu projeto sob todos os aspectos; e, também considerá-lo uma linguagem de comunicação do empreendedor com outros e com ele mesmo.

O próprio empresário deve elaborar o seu plano de negócios, pois, quanto mais conhecer a empresa, melhor será o plano.

O anexo A apresenta um exemplo de algumas questões que Bandeira (2001) descreve. Através dessas questões é possível perceber que a elaboração de um plano de negócio é muito importante para o sucesso das empresas.

O plano de negócios abrange toda a perspectiva de vida da empresa, portanto, aumenta o conhecimento que o empresário tem de seu próprio negócio. Não há uma estrutura rígida, cada caso é um caso, que varia conforme a atividade e objetivo de cada empresa. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a

serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer-se de incluir é a relação dos currículos dos sócios e dirigentes da empresa.

No entanto, o plano não deve ser esquecido numa gaveta depois de apresentado. Ele é uma ferramenta dinâmica que vai mudar com o mercado e o próprio desenvolvimento dos objetivos e metas da empresa.

3.2 CONTABILIDADE: UMA FERRAMENTA PARA GESTÃO

Para Marion (1998, p. 27-28) as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas são resultantes de tomadas de decisão equivocadas, mencionando que:

[...] com certa freqüência várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentado sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, juros altos etc., fatores estes que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo a fundo nas nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a 'célula cancerosa' não repousa naquelas críticas, mas na *má gerencia*, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observamos, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais.

Para Sá (2006), a má administração é sempre a causa relevante, defluindo da falta de preparo dos empreendedores, pois, muitos destes quase sempre bem entendem da técnica de produção, mas, não possuem formação para a gestão (tais coisas são distintas) e os males já começam no próprio planejamento dos negócios.

Essas declarações feitas por Marion e Sá comprovam-se na pesquisa realizada pelo Sebrae/ SP (2008, p.60) que apontou as principais causas da mortalidade das empresas, associando-as às deficiências na gestão empresarial como aperfeiçoamento de produto, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio.

Uma atividade empresarial, por menor que seja, requer controles mais eficazes, voltados não apenas para os fatos passados, mas principalmente para perspectivas futuras

Por muito tempo, a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias, já que o governo também utiliza a contabilidade para cobrar os impostos, ditando inclusive algumas regras contábeis, o que tem distorcido um

pouco seu verdadeiro objetivo que auxilia os gestores na tomada de decisão, e no processo de gestão, planejamento, execução e controle, gerando informações gerenciais.

Iudícibus e Marion (2000), também comentam que a experiência do gestor não é mais o fator decisivo; exige-se um elenco de informações reais que norteiem as decisões.

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisão. IUDÍCIBUS E MARION (2000, p.42)

Segundo Alves (2004), tendo por objetivo principal da contabilidade o controle e acompanhamento das atividades econômicas empresariais através da coleta, classificação, apresentação e interpretação das informações e dados econômicos, operacionais e financeiros a fim de permitir a cada grupo principal de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer as tendências futuras.

Oliveira, Müller e Nakamura (2000) apresentam a importância da contabilidade ao explanarem que além de gerar informações, a contabilidade permite explicar fenômenos patrimoniais, construir modelos de prosperidade, efetuar análises, controlar e também prever e projetar exercícios seguintes, entre tantas outras funções.

Numa pesquisa realizada na cidade de Iporã do Oeste – SC, os autores Cavalcante & Schneiders (2008) identificaram que os micro e pequenos empresários da cidade gostariam de receber de seus contadores os relatórios de planejamento e controle, fluxo de caixa e orçamento, controle de estoque, margem de contribuição e ponto do equilíbrio, formação do preço de venda, controle de custos e finanças, assessoria fiscal para subsidiar suas decisões e para conseguir estabelecer planejamento e estratégias para o futuro com as informações que recebem. Por isso, consideram muito importante a participação do contador como consultor ou assessor para auxiliar na gerência.

No entanto, percebe-se que uma das causas da mortandade das micro e pequenas empresas é a falta da capacidade de gerenciar, já que as mesmas carecem de orientações para sua sobrevivência e seu desenvolvimento por necessitar de estudos mais específicos voltados às suas necessidades.

Os autores ressaltaram que o contador é considerado a principal fonte de informações, embora seu papel junto às empresas tenha sido visto por muitos empresários como um mal necessário das obrigações legais. O contador tem um vasto campo de trabalho como assessor ou consultor ajudando na orientação, elaboração de relatórios úteis e simplificados facilitando e aumentando o conhecimento do funcionamento da sua atividade, o controle e planejamento das operações econômicas e financeiras destas empresas.

O empreendedor, para Degen (1989), além do conhecimento técnico sobre o produto que pretende oferecer e o mercado no qual pretende atuar, formaliza estratégias e faz uso de ferramentas de planejamento e controle que lhe proporcionam uma visão sobre a viabilidade ou não de seus empreendimentos.

Visto que parte dos problemas e causas de fechamento de empresas estão ligadas às deficiências na gestão empresarial, no que tange conhecimentos gerenciais de custos, preço de venda, capital de giro e fluxo de caixa e que estes são conceitos muitas vezes desconhecidos pelos futuros empreendedores, o presente capítulo abordará conceitos e modelos das ferramentas contábeis mencionados.

3.2.1 Gerenciamento de custos

O controle dos custos é de extrema importância, assim afirma Santos (2000, p. 19):

A necessidade do controle fez com que a apuração de custos ganhasse importância desde o início do capitalismo. Era por meio da contabilidade de custos que o comerciante tinha a resposta se estava ganhando ou perdendo dinheiro, pois bastava confrontar as receitas com as despesas correspondentes do período. (...) a contabilidade de custos era tida como instrumento gerencial mais seguro para estabilizar a empresa no curto prazo. Ela era importante, pois controlava as variações dos custos e das vendas, bem como o crescimento ou o retrocesso do patrimônio.

A gestão de custos representa um instrumento de apoio à definição de diretrizes e estratégias competitivas. Cruz, Esbejo, Esbejo, Pitela (2010) afirmam que a gestão de custos é uma ferramenta para o controle gerencial e uma fonte de informações para auxiliar a tomada de decisão.

O acompanhamento dos custos de produção ou de serviços deve apresentar uma prática inerente a quaisquer organizações.

Segundo Borget, Schultz e Silva (2010) a contabilidade de custos com enfoque gerencial fornece informações para controle, apuração, predição e planejamento. Está atrelada à utilidade, à qualidade decisória e ao custo-benefício das informações, enquanto a Contabilidade de Custos com enfoque fiscal tem a função de determinar o custo dos produtos para a valoração do resultado do exercício. Desta forma, a contabilidade de custos consiste em uma orientação do que pode e o do que deve ser considerado como custo dos produtos e serviços, e o que faz parte das despesas do período.

O principal objetivo da contabilidade de custos é a coleta e fornecimento de informações, que vão auxiliar a administração, nas diversas áreas da empresa, a ter uma maior visão, organização, controle e acompanhamento global da evolução dos negócios. Para Bornia (2002), entre os vários objetivos que se tem para apuração dos custos, estão os seguintes:

- a) fornecimento de dados para apuração de custos, para o cálculo do preço de venda e avaliação de estoques;
- b) fornecimento de informações gerenciais para a administração utilizar na tomada de decisões;
- c) elaboração de orçamento, planejamento e projeção de lucro;
- d) comparação dos custos anteriores, conhecimento do grau de eficiência da empresa, análise das operações e conhecimento do nível de rentabilidade e produtivo da empresa.

3.2.1.1 Formação do preço de venda

Oliveira (2007) afirma que um dos maiores problemas enfrentados pelos gestores das pequenas e microempresas é o que incluir na formação do preço para poderem decidir pelo preço ideal.

Sebrae/PR (2009) ao estabelecer uma política de preços de vendas, devem ser levados em consideração fatores, tais como:

- a) preços praticados pela concorrência;
- b) valores de aquisição do produto;
- c) impostos incidentes na sua venda;
- d) custos variáveis adicionais (comissões, fretes, mão-de-obra, royalties, embalagens, etc.);
- e) percentual de remuneração dos custos fixos;
- f) perfil qualitativo do produto ou serviço vendido em comparação ao vendido pelo concorrente.

É preciso considerar que os tributos causam um forte impacto na formação do preço de venda. Ao entender que os tributos estão sendo inclusos na formação do preço, o gestor passará a ter uma maior consciência para decidir pela manutenção ou não de um produto, principalmente quando encontrar distorções relevantes entre o seu preço e o praticado pela concorrência.

Para Bruni e Famá (2003), um processo de decisão em que os custos exercem papel relevante é representado pela formação dos preços dos produtos que serão vendidos ou comercializados.

A Contabilidade de Custos pode contribuir com os gestores na decisão de preços, principalmente na identificação adequada dos elementos que deverão compor a sua formação, tendo em vista os conceitos de custos, despesas, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, além do conhecimento pleno da sistemática tributária que uma empresa está sujeita.

Enumera ainda Crepaldi (2002) que a formação do preço de venda de produtos, mercadorias e serviços é um trabalho técnico, que influencia inclusive na sobrevivência das empresas. Em relação a isto acrescenta que os custos devem ser baseados no valor, ou seja, no quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto, sendo que o cálculo do custo de um produto para depois se definir o preço nem sempre produz os melhores resultados. Machado (2003) também coloca que o preço de venda de um determinado produto é fruto da combinação entre o valor que o mercado está disposto a pagar e a perspectiva de lucratividade da empresa.

Verifica-se então a necessidade de estabelecimento de uma metodologia mínima de formação de preços de venda, que leve em consideração uma sinergia em relação ao que os consumidores estão dispostos a pagar e a estrutura de custos

da empresa, assim como as condições concorrenciais para a mercadoria em questão.

É essencial para o sucesso de qualquer negócio, a compreensão e obtenção das informações dos custos e despesas da empresa. A partir do custo, há a determinação do preço de venda, que permitirá ao pequeno empresário saber se seu negócio está dando lucro ou prejuízo.

O perfeito conhecimento da estrutura de custos de um empresa permite ao empreendedor buscar formas de reduzir permanentemente aqueles custos que forem passíveis de otimização: desperdícios com refugos e defeitos de produção, qualidade duvidosa de produtos e serviços oferecidos, processos produtivos antiquados, perdas de vendas por deficiência de treinamento de vendedores, etc. (PEREIRA E SANTOS, 1995, p.220).

Dado a complexidade do controle dos custos, não é um assunto que agrade os empresários, mas para obtenção do objetivo de sucesso, é fundamental conhecer com detalhes, os conceitos sobre custos, despesa, custo fixo, variável, margem de contribuição, ponto de equilíbrio que irão ajudar no gerenciamento da empresa.

Quando o lucro da empresa for zero e os tomadores de decisão insistirem na política de elevar o preço, segundo Bornia (2002), esta empresa entra num ciclo conhecido como espiral da morte. O ciclo normalmente inicia com a queda nas vendas que conduz a um aumento nos preços de vendas e, conseqüentemente, a outra redução nas vendas, e assim por diante, até a quebra da empresa ou a interrupção do ciclo pelo gerente.

Além disso, o domínio da estrutura dos custos levará o empreendedor a fixar os preços no nível adequado para enfrentar a concorrência e para estimular o cliente a comprar o produto, mercadoria ou serviço oferecido

Pereira e Santos (1995) alegam que além de impactarem os preços de venda e a lucratividade, os custos, principalmente os fixos, condicionam o nível mínimo de produção ou vendas que a empresa deve manter para sobreviver sem traumas.

A formação do preço de venda depende do conhecimento prévio da estrutura de custos da empresa, pois para implementar uma gestão financeira eficaz é fundamental saber o impacto que os custos podem ter sobre o preço e a lucratividade da empresa.

3.2.2 Fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (2004, p.40):

Denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo

Lozecky e Miotto (2008, p.4) colocam o fluxo de caixa como:

É o expediente mediante o qual se obtêm as entradas e saídas de caixa. Através dele a empresa será capaz e verificar a capacidade de pagamentos por determinado período, se há possibilidade de investimentos, em qual data será melhor programar determinada compra. Enfim, é o orientador da empresa para suas tomadas de decisão.

Pereira e Santos (1995, p.207) apresentam um fluxograma das Relações dos Elementos do Caixa que mostra de uma forma mais dinâmica quais as operações financeiras que determinam o ingresso no caixa e quais são as que determinam o desembolso. (figura 1):

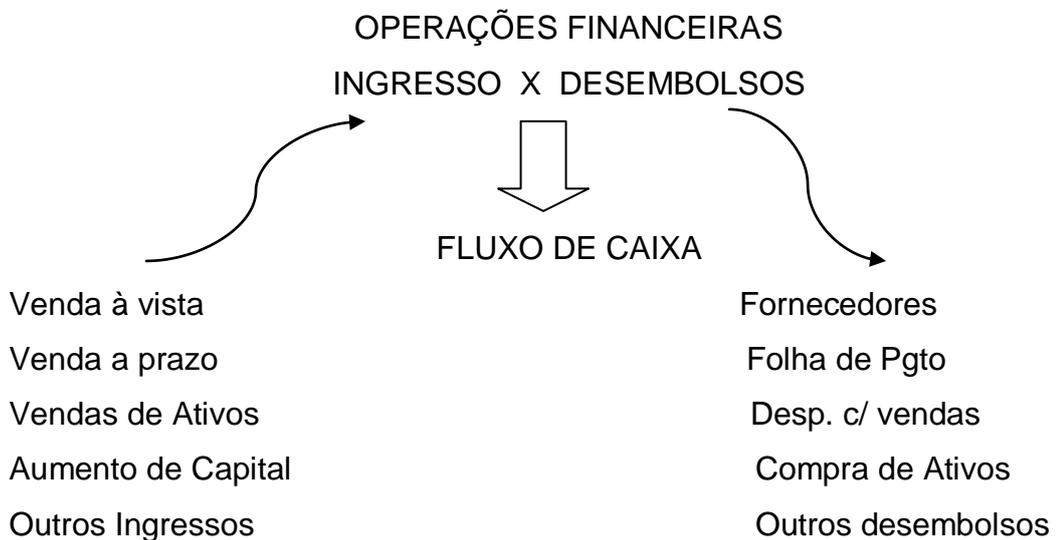


Figura 1 – Fluxograma das relações dos elementos de caixa

Fonte: Pereira e Santos 1995. P. 207

Sinteticamente, o fluxo de caixa é o controle, o registro e o demonstrativo de todas as entradas e saídas de dinheiro de uma empresa. Nele são demonstradas todas as receitas e despesas, contas a pagar e a receber. Esse instrumento

possibilita: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa.

Conforme Pereira e Santos (1995) a eficiente gestão do caixa pressupõe que o seu fluxo seja administrado racionalmente, contribuindo para aumentar o patrimônio do empreendedor e eliminando desperdícios de recursos financeiros. Por isso, a gestão do caixa deve ser previsional, ou seja, além de gerenciar bem os recursos presentes, deve preocupar-se em administrar os recursos futuros da organização.

Matarazzo (1998), cita que a Demonstração do Fluxo de Caixa é peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial tendo por o objetivo dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa.

Garcia e Scaramelli (2007) comentam que todas as empresas, independente do seu tamanho, necessitam de um controle de caixa, principalmente as micro e pequenas empresas que possuem uma administração familiar e, por isso acabam misturando a vida financeira da empresa com a pessoal quando omitem onde e como gastam o dinheiro da empresa.

O fluxo de caixa não é um elemento a mais da burocracia, pelo contrário, é um valioso auxiliar na gestão dos recursos financeiros da empresa, na medida em que prevê a escassez ou o excedente de recursos em seu período de abrangência.

Pereira e Santos (1995) colocam que o fluxo de caixa não é um elemento estático no processo de gestão de uma empresa; deve ser atualizado constantemente, pois todos os dias novos fatos surgem, gerando modificações nas previsões efetuadas.

O período a ser considerado na elaboração pode ser diário, semanal, mensal, trimestral etc. Mas para a tomada de decisões mais precisas, o correto é a elaboração do demonstrativo com a movimentação diária ou toda vez que surgir um fato novo ou fortuito capaz de provocar modificações significativas na economia ou na própria empresa (instabilidade econômica, elevação dos juros, quebra de um cliente importante, entre outras situações imprevistas).

Pereira e Santos (1995) comentam que o fluxo de caixa presta-se, também, para medir o desempenho dos diversos setores da empresa que demandam e que

geram estes recursos. A sua análise ajuda a identificar eventuais problemas de gestão, permitindo que ações preventivas venham a ser implementadas.

Por exemplo, com base no fluxo de caixa é possível antecipar alguns pagamentos desde que seja para conseguir bons descontos ou criar uma promoção para movimentar uma mercadoria que esteja parada no estoque.

Entre os benefícios que o controle de fluxo de caixa possibilita, estão a diminuição dos pagamentos com atraso por falta de controle, não comprometendo a credibilidade do negócio, não gerando mais custos referentes a multas e juros, além de permitir ao empreendedor perceber que áreas são problemas, áreas que estão gastando mais dinheiro do que o necessário ou até mesmo, verificar quais são os problemas existentes na geração de receitas. Possibilitando, em caso de necessidade, a escolha de melhores modalidades de créditos oferecidos pelos bancos, e análise da situação financeira da empresa em tempo hábil para a correção de distorções.

Bandeira (2001, p.129) apresenta as causas que determinam a falta de recursos em um fluxo de caixa que são praticamente as mesmas em empresas de todos os tamanhos, ramos e atividades. A seguir estão descritas essas causas:

Custo fixo alto: as despesas com pró-labore, aluguel e com todos os outros pagamentos necessários para manter a empresa funcionando.

Vendas insuficientes: fez-se um planejamento de vendas e o resultado não saiu como se esperava.

Prazo de vendas muito alto: quando se dá ao cliente um prazo muito longo para o pagamento.

Estoque acima do necessário: manter mercadoria parada é desperdício, pois é dinheiro desvalorizando o estoque.

Vendas que não geram margem suficiente: comercializar produtos que possuem margem de contribuição pequena e dependem de um grande esforço para vender.

Aquisição de máquinas e equipamentos: não planejar a compra de novas máquinas poderá deixar o caixa no vermelho.

Dentro da empresa, poderá se defrontar com duas situações relacionadas ao fluxo de caixa que é a escassez ou o excedente de recursos em um período de abrangência. Neste caso, exige-se soluções internas bem pensadas.

No caso de sobrar recursos, como sugestão, Bandeira (2001, p.130) apresenta:

Avaliar com muito critério a possibilidade de aumentar o nível dos estoques – essa é uma alternativa que só vale a pena se o custo das mercadorias for compensador e muito baixo o risco de não terem saída comercial

Ampliar os prazos de pagamento para os clientes, visando o aumento das vendas – verificar a necessidade futura de capital de giro e sua capacidade para atender ao aumento de demanda dos seus clientes.

Expandir a empresa, investindo em equipamentos e outros recursos – expandir o atendimento, aumentar a conveniência do cliente ou a oferta de produtos são iniciativas que exigem um planejamento cuidadoso para o bom funcionamento da empresa

Aplicar o dinheiro em um investimento seguro – ter uma aplicação em outros investimentos pode ser importante numa eventual necessidade.

Se a empresa estiver com falta de recursos existem algumas medidas que podem ser tomadas antes de contrair uma dívida junto a terceiros, a mesma autora indica:

Melhorar o sistema de cobrança da empresa, controlando, de perto, as contas a receber – consultar o sistema de proteção ao crédito (SPC).

Reduzir o prazo de pagamento das vendas – ao tomar estas medidas, ter o cuidado de verificar o impacto na previsão de vendas.

Melhorar o desempenho dos estoques – comprar apenas o que é de extrema necessidade e que vende bem, com alto giro de capital

Programar o pagamento das compras em função dos recebimentos da empresa – tentar relacionar a entrada de dinheiro das vendas com a saída de dinheiro das compras

Negociar prazos de pagamento com os fornecedores – solicitar maiores prazos para as futuras compras

Vender ou negociar bens e equipamentos ociosos.

Se, apesar das medidas citadas, a empresa ainda precisar de mais recursos, o primeiro passo é apelar para soluções externas como a negociação com os fornecedores, sempre mantendo uma boa relação, honesta e objetiva, pois eles são parceiros da empresa; outra alternativa é recorrer a um empréstimo com amigos e parentes ou bancário, lembrando que este pode ser mais oneroso que aquele. O

fluxo de caixa indica de quanto é a necessidade de recursos para resolver o problema. Saber exatamente o quanto precisa é a chave para administrar o pagamento com recursos da empresa.

A otimização dos fluxos de caixa reduz, automaticamente, a necessidade de capital de giro, sendo, portanto interesse da empresa buscar essa otimização.

3.2.3 *Capital de giro*

Outro elemento próprio da área financeira concentra-se na gestão do capital de giro.

Capital de giro são recursos que as empresas mantêm em caixa para atender suas necessidades operacionais imediatas, como por exemplo, negociar preços melhores com os fornecedores ou aproveitar uma oportunidade de negócio vantajosa, pagar salários e tarifas públicas. Fazem parte do capital de giro os recursos em caixa, aplicações financeiras, estoques e duplicatas a receber. (KOCH, 2009).

Pereira e Santos (1995) a gestão do capital de giro engloba o Ativo Circulante (caixa e equivalente de caixa, contas a receber e estoques) e o Passivo circulante (todas as obrigações de curto prazo).

Machado (2003) diz que o capital de giro ou capital circulante pode ser conceituado como o montante de bens e direitos de curto prazo à disposição da empresa para fazer frente às suas atividades operacionais de curto prazo que fazem parte do dia-a-dia das organizações. São eles recebimentos, pagamentos, desembolsos para fabricação de produtos, transações com clientes, com fornecedores, com o governo, com instituições financeiras etc.

O capital de giro é extremamente importante para as empresas, haja vista que é com estes recursos que a empresa mantém-se em funcionamento no curto prazo. Caso a empresa não administre corretamente os itens que fazem parte do capital de giro, poderá levá-la a uma situação de insolvência.

Freqüentemente, os problemas de capital de giro surgem como consequência de uma redução de vendas. Neste caso, o administrador financeiro se defronta com questões como manter o capital de giro sob controle diante de um quadro de redução das vendas e o que pode ser feito para evitar uma crise maior de capital de giro.

Pereira e Santos (1995, p. 220) apresentam ações específicas na gestão do capital de giro. Algumas táticas permitem otimizar a gestão dos recursos de curto prazo que compõem o capital de giro. O empreendedor, sempre que possível, deve buscar, as ações a seguir descritas.

Planejar de forma integrada as atividades mais importantes que se relacionam com o caixa, dando ênfase a compras, produção e vendas.

Compatibilizar as diversas operações de receitas (entradas de caixa) e desembolsos (saída de caixa), em termos de volume de recursos e prazo de recebimento/pagamento.

Acompanhar diariamente a posição do Fluxo de Caixa.

Equilibrar os pagamentos com os recebimentos, alternando-os se necessário.

Introduzir ajustes no giro dos estoques, das contas a receber e das contas a pagar para adequá-los à disponibilidade e necessidade de caixa.

Estabelecer um bom nível de comunicação com clientes, fornecedores e agentes financeiros – bancos e outros.

Operar com o menor número possível de instituições financeiras e avaliar periodicamente a qualidade e o custo dos serviços por elas prestados.

O capital de giro precisa de acompanhamento permanente, pois está continuamente sofrendo o impacto das diversas mudanças enfrentadas pela empresa. Nesta luta para sobreviver, a empresa acaba sendo arrastada pelos problemas de gestão do capital de giro e tende a sacrificar seus objetivos de longo prazo.

Ainda de acordo com Machado (2003), por ser dependente de vários fatores, não há a definição do capital de giro adequado a ser mantido pelas empresas, mas interessante é manter o capital suficiente para o pagamento de fornecedores, impostos, salários, em geral, contas a pagar de curto prazo.

4 IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DO FECHAMENTO DE EMPRESAS COMERCIAIS: UM ESTUDO REALIZADO NA CIDADE DE CARLOS BARBOSA-RS

4.1 APRESENTAÇÃO

Carlos Barbosa, município localizado na Serra gaúcha, fundado no dia 25 de setembro de 1959 tem uma população estimada cerca de 25.138 habitantes predominantemente de origem italiana e católica.

Aos 52 anos é conhecida no Estado pela sólida economia alicerçada fortemente no setor industrial, com a relevante produção de talheres Tramontina, bem como a produção de brocas pela American Tool Company e a considerável produção de leite e derivados que é administrado pela Cooperativa Santa Clara. Estas são as principais empresas que mais geram empregos e renda para a cidade.

Dentre as atividades econômicas, a indústria representa 59,93%, a agropecuária 10,16% - que se destaca pela criação de gado leiteiro e a cultura de batata e milho, entre outras - o comércio 4,26%, enquanto serviços corresponde a 25,65 %.

O turismo e o esporte divulgam a cultura dos barbosenses. A cidade vem investindo na restauração de antigos moinhos, como o de São José, capelas, grutas e igrejas a fim de resgatar e perpetuar a história de Carlos Barbosa. Quanto ao esporte, nacionalmente, é sempre lembrada por ser a casa da forte equipe de futsal Associação Carlos Barbosa de Futsal - ACBF.

Esta próspera cidade conta com o apoio da Associação do Comércio, Indústria e Serviços de Carlos Barbosa - RS (ACICB) que foi fundada em 1977. A princípio, o principal motivo para a fundação da ACI foi à necessidade da existência de uma entidade de classe que representasse o município junto ao Governo Estadual a fim de conseguir a liberação de recursos para o asfaltamento da estrada que dava acesso a cidade. Hoje tem sido uma grande apoiadora das micro e pequenas empresas que através de palestras, planos empresariais, parcerias com grandes empresas fornecedoras têm fortalecido seus associados.

No segundo semestre de 2011, foram apurados, no período de 2008 a 2010, os números das micro e pequenas empresas que abriram e, destas, quais encerraram suas atividades dentro do mesmo período conforme dados do cadastro

municipal fornecidos pela Secretaria de Desenvolvimento da Prefeitura de Carlos Barbosa.

Esta pesquisa buscou o contato com as 226 empresas abertas e as 117 empresas extintas do ramo comercial varejista para identificar as causas de fechamento das empresas do município de Carlos Barbosa, já que estas representam 52% de taxa de mortalidade. No entanto se obteve o retorno de 26 (11,5%) empresários das empresas abertas e apenas 15 (13%) das extintas. Para isto, foi entregue um único questionário para os empresários tanto das empresas que fecharam como as que ainda estão abertas a fim de identificar as diferenças de procedimentos entre uma e outra que possam indicar motivos para as duas situações, isto é, os fatores condicionantes do fracasso e do sucesso dessas micro e pequenas empresas.

O questionário aplicado foi uma adaptação do questionário elaborado pelo Sebrae que fez um estudo abrangente nas 27 Unidades da Federação rastreando, no primeiro semestre de 2007, 14.181 empresas nos segmentos indústria, comércio e serviços, criadas entre 2003 e 2005, das quais 13.428 ativas e 753 extintas. Foi uma pesquisa nacional para a avaliação das taxas de sobrevivência e de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, bem como para apurar quais os seus fatores condicionantes.

O questionário aplicado para os empresários de Carlos Barbosa compreende 10 questões objetivas admitindo respostas espontâneas e múltiplas. Para essas questões que admitiam respostas múltiplas, a tabulação foi pela quantidade de vezes que cada grupo de empresário (ativa ou extinta) citou as alternativas sugeridas. E, quanto às respostas espontâneas, foi direcionada para a alternativa “outro” e “qual”? assim o empresário poderia escrever qual seria a resposta caso as sugeridas não estivessem de acordo com a sua realidade.

Para a avaliação, as questões foram agrupadas em cinco grupos que se dividem em: da questão 1(um) a 4 (quatro) o perfil do empresário; a questão 5 (cinco) caracterização da empresa; da questão 6 (seis) a 8 (oito) serviços de desenvolvimento empresarial; questão 9 (nove) fatores de sucesso da empresa e questão 10 razões para fechamento da empresa.

A compilação das respostas identificadas pela pesquisa encontram-se nas tabelas a seguir apresentadas.

4.1.1 Taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas de Carlos Barbosa e Brasil.

A tabela 1 revela as taxas de sobrevivência e mortalidade por regiões administrativas nos anos de 2003, 2004 e 2005.

Tabela 1: Taxa de sobrevivência e mortalidade por regiões administrativas Brasil - 2003-2005

Regiões/ano	Status	2005	2004	2003
Norte	Ativas	70,1%	71,6%	72,2%
	Extintas	29,9%	28,4%	27,8%
Nordeste	Ativas	81,1%	71,0%	61,4%
	Extintas	18,9%	29,0%	38,6%
Centro-Oeste	Ativas	78,4%	65,4%	62,5%
	Extintas	21,6%	34,6%	37,5%
Sudeste	Ativas	83,9%	71,9%	60,9%
	Extintas	16,1%	28,1%	39,1%
Sul	Ativas	76,1%	63,4%	63,7%
	Extintas	23,9%	36,6%	36,3%

As Regiões Sudeste e Nordeste apresentam uma queda constante, ao longo do período, na quantidade de empresas que encerram suas atividades. Em 2005, essas regiões revelaram as menores taxas de mortalidade, ou seja, 16,1% e 18,9%, respectivamente, e, por consequência, as melhores taxas de sobrevivência, ou seja, 83,9% e 81,1%, respectivamente.

Enquanto que o Norte e o Sul apresentaram as mais baixas taxas de sobrevivência, ou seja, 70,1% e 76,1%, respectivamente. O Norte revelou uma crescente, ao longo dos anos, na taxa de mortalidade, ao passo que o Sul mostra uma decadência.

A tabela 2 mostra o número de micro e pequenas empresas do segmento indústria, comércio varejista e serviços de Carlos Barbosa abriram e encerraram suas atividades entre 2008 a 2010.

Tabela 2: Número de micros e pequenas empresas de Carlos Barbosa - 2008-2010

Segmento/ano	Status	2008	2009	2010	TOTAL
Indústria	Ativas	30	21	29	80
	Extintas	13	14	8	35
Comércio	Ativas	71	73	82	226
	Extintas	41	37	39	117
Serviços	Ativas	41	68	78	187
	Extintas	12	23	18	53
TOTAL	Ativas	142	162	189	493
	Extintas	66	74	65	205

A tabela 3 revela as taxas de sobrevivência e mortalidade de cada segmento empresarial de Carlos Barbosa, dentro do mesmo período.

Tabela 3: Taxas de sobrevivência e mortalidade empresa de Carlos Barbosa - 2008-2010

Segmento/ano	Status	2008	2009	2010	TOTAL
Indústria	Ativas	57%	33%	72%	56%
	Extintas	43%	67%	28%	44%
Comércio	Ativas	42%	51%	52%	48%
	Extintas	58%	49%	48%	52%
Serviços	Ativas	71%	66%	77%	72%
	Extintas	29%	34%	23%	28%
TOTAL	Ativas	54%	55%	66%	58%
	Extintas	46%	45%	34%	42%

Nesse período, 2008 - 2010, o segmento de serviços revelou a melhor taxa de sobrevivência 72%, seguido da indústria com 56%; enquanto o comércio revelou a mais alta taxa de mortalidade 52%, apesar de estar sofrendo uma queda ao longo dos três anos.

4.1.2 Perfil dos empresários

A tabela 4 apresenta os dados do primeiro dado observado no perfil é a diferença na escolaridade dos empresários, uma vez que cerca de 54% daqueles das empresas ativas detêm curso superior completo, contra apenas 20% dos empresários das empresas extintas. Unindo-se os níveis ensino médio completo, ensino superior incompleto e superior completo o percentual é 96% de empresários de empresas ativas, contra 74% daquelas extintas, uma diferença de 22% entre os dois grupos.

Tabela 4: Perfil dos Empresários

Período Situação	2008 – 2010	
	Extintas	Ativas
Até 4º série do ensino fundamental	7%	0%
Até 8º série do ensino fundamental	0%	0%
Ensino médio completo	27%	19%
Ensino médio completo	20%	4%
Ensino superior completo	20%	54%
Ensino superior incompleto	27%	23%
Base empresas extintas/ativas	15	26

Na tabela 5, evidencia a existência de outro ponto a ser observado é que os empresários das empresas ativas eram principalmente funcionários de empresas

privadas (27%) antes de empreender, enquanto 80% dos empresários das empresas extintas se distribuem igualmente entre funcionário de empresa privada, vendedor, auxiliar de escritório e ainda aqueles que não exerciam nenhuma atividade.

Tabela 5: Atividades antes de empreender

Período Situação	2008 - 2010	
	Extintas	Ativas
Agricultora	7%	0%
Atuava no mercado financeiro	0%	4%
Atuava no mercado informal	0%	0%
Autônomo	7%	8%
Auxiliar de escritório	20%	0%
Contador	0%	12%
Dona de casa	0%	0%
Empresário	0%	8%
Enólogo	0%	4%
Estudante	0%	0%
Funcionário de empresa privada	20%	27%
Nenhuma atividade	20%	12%
Professora	0%	8%
Representante comercial	7%	4%
Vendedor	20%	15%
Base empresas extintas/ativas	15	26

Tabela 6: Motivos para constituir a empresa

Período Situação	2008 - 2010	
	Extintas	Ativas
Desejo de ter o próprio negócio	73%	58%
Identificou uma oportunidade de negócio	27%	42%
Para aumentar renda/melhorar de vida	13%	27%
Tinha experiência anterior	13%	31%
Por influência de outras pessoas	13%	12%
Tinha capital disponível	7%	4%
Tinha tempo disponível	0%	0%
Estava desempregado	0%	4%
Estava insatisfeito com seu emprego	13%	8%
Foi demitido e recebeu FGTS/indenização	0%	0%
Aproveitou incentivos governamentais	0%	0%
Aproveitou algum programa de demissão voluntária	0%	0%
Outros	13%	4%
Base empresas extintas/ativas	15	26

Obs.: A questão admite respostas múltiplas e espontâneas.

Na tabela 6 se pode observar que no item motivos para constituir a empresa, observa-se um expressivo percentual nas alternativas “desejo de ter o próprio negócio” e “identificou uma oportunidade de negócios” tanto para estabelecimentos extintos quanto para os ativos, porém, foi nos estabelecimentos extintos identificado o desejo de ter o próprio negócio (73%), superior ao dos estabelecimentos ativos (58%), e, por consequência, foram os empresários das ativas que mais identificaram uma oportunidade de negócio, 42% contra 27% dos extintos.

Na tabela 7 se encontram os resultados obtidos quanto à questão se os empresários possuíam experiência anterior ou conhecimento no ramo de negócio, foi identificado nas empresas ativas o maior percentual. Apresentando 54% dos empresários com experiência anterior, 31% trabalhava como autônomo no ramo e 31 % como funcionário de outra empresa, enquanto nas extintas o percentual foi bem inferior, apenas 7% dos empresários tinham experiência, 13% trabalhavam como autônomo em outra atividade e 13% funcionários de outra empresa. Porém, a base de conhecimento dos empresários extintos está relacionada à alguém na família tinha um negócio similar (47%).

Tabela 7: Experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio

Período	2008 - 2010	
	Extintas	Ativas
Situação		
Alguém na família tinha negócio similar	47%	19%
Diretor/gerente de outra empresa	0%	4%
Funcionário de outra empresa	13%	31%
Não tinha experiência anterior	7%	15%
Outra experiência	0%	4%
Sócio/proprietário de outra empresa	7%	4%
Tinha experiência anterior	7%	54%
Trabalhava como autônomo em outra atividade	13%	15%
Trabalhava como autônomo no ramo	0%	31%
Base empresas extintas/ativas	15	26

Obs.: A questão admite respostas múltiplas

4.1.3 Caracterização da empresa

A tabela 8 evidencia os resultados relacionados ao levantamento da origem dos recursos investidos nas empresas, os empresários das extintas foram os que mais utilizaram recursos próprios, representando 80% contra 65% daqueles das ativas. Porém, observa-se que as empresas ativas além de investir com recursos

próprios, buscaram empréstimo com amigo/parente, isto é, 38%, enquanto as empresas extintas buscaram, além dos recursos próprios, empréstimo bancário, 27%.

Tabela 8: Origem dos recursos

Período Situação	2008 – 2010	
	Extintas	Ativas
Recursos próprios	80%	65%
Empréstimo bancário	27%	19%
Cheque pré-datado	0%	4%
Empréstimo com amigo/parente	20%	38%
Cheque especial	7%	4%
Cartão de Crédito	0%	0%
Outros recursos	0%	0%
Base empresas extintas/ativas	15	26

Obs.: A questão admite respostas múltiplas e espontâneas.

4.1.4 Serviço de desenvolvimento empresarial

A tabela 9 apresenta os resultados relacionados com a busca por assessoria/auxílio na condução do negócio é fortemente verificada nas empresas ativas, cerca de 62% dos entrevistados declararam ter se valido desse tipo de apoio no gerenciamento do seu estabelecimento, contra percentual relativamente menor dos informantes de firmas extintas (27%). Já que os empresários das empresas ativas foram os que mais buscaram auxílio, os tipos de consultoria mais citados foram contador – 50%; e pessoas que conhecem o ramo de atividade – 27%.

Tabela 9: Busca de assessoria para gerenciamento da empresa

Período Situação	2008 - 2010	
	Extintas	Ativas
Não procurou	73%	38%
Procurou consultoria (de quem?)	27%	62%
Contador	13%	50%
Sebrae	7%	8%
Pessoas que conhecem o ramo de atividade	7%	27%
Empresa de consultoria/consultores	0%	0%
ACI - Associação do Comércio, Indústria e Serviços	20%	4%
Outra	0%	0%
Base empresas extintas/ativas	15	26

Obs.: A questão admite respostas múltiplas e espontâneas.

A tabela 10 evidencia os resultados relacionados com o quanto a assessoria/auxílio considerado mais importante pelos empresários dos estabelecimentos em atividade, o contador apareceu como o assessor mais citado, 62%, seguido de pessoas que conhecem o ramo de atividade – 46%, e Sebrae – 31%. Enquanto os empresários das empresas extintas consideraram o Sebrae, 40% e o segundo mais citado foi o contador 33%. Porém, há 13% deles que não consideraram nenhum dos auxílios importantes.

Tabela 10: Assessoria mais importante

Período	2008 – 2010	
	Extintas	Ativas
Situação		
Sebrae	40%	31%
Contador	33%	62%
Pessoas que conhecem o ramo de atividade	20%	46%
Empresa de consultoria/consultores	13%	27%
Nenhuma delas	13%	0%
Senac	7%	0%
Associação de empresas do ramo como a ACI	0%	8%
Entidades de classe	0%	0%
Outras	0%	0%
Base empresas extintas/ativas	15	26

Obs.: A questão admite respostas múltiplas e espontânea.

Tabela 11: Assessorias úteis para enfrentar as dificuldades das empresas

Período	2008 – 2010	
	Extintas	Ativas
Situação		
Área administrativa	33%	23%
Área contábil	7%	59%
Área de marketing	13%	19%
Área de organização empresarial	33%	42%
Área de vendas	13%	19%
Área financeira	33%	49%
Baixar impostos	40%	45%
Conhecimento na área	33%	47%
Empréstimo a juros baixo	27%	19%
Incentivo financeiro (capital de giro)	27%	31%
Incentivos governamentais	13%	19%
Outro	13%	0%
Treinamento profissionalizante	0%	35%
Base empresas extintas/ativas	15	26

Obs.: A questão admite respostas múltiplas e espontâneas.

A tabela 11 evidencia os resultados relacionados aos tipos de assessoria considerados mais úteis para enfrentar as dificuldades na opinião dos empresários das empresas ativas foi a área contábil a mais lembrada – 59%, seguido da área financeira – 49%, logo abaixo, 47% conhecimento na área e 45% baixar impostos. Para os empresários das empresas extintas a mais importante foi baixar impostos 40%, área financeira, área de organização empresarial, conhecimento na área e área administrativa foram citadas igualmente, um percentual de 33% cada uma.

Essa era uma questão que admitia respostas espontâneas que foram direcionadas para “outro”. No grupo das extintas, a alternativa nenhuma das assessorias como úteis para enfrentar as dificuldades, foi citada 13%.

4.1.5 Fatores de sucesso das empresas

Nos levantamentos realizados sobre os fatores condicionantes do sucesso empresarial, determinantes da sobrevivência e mortalidade, foram avaliados os principais motivos que, na opinião dos empresários, levam a empresa ao sucesso, apresentados a seguir.

Para o melhor entendimento, esses fatores de sucesso apontados pelos empresários foram agrupados segundo três categorias comuns: 1) habilidades gerenciais; 2) capacidade empreendedora; 3) logística operacional.

1 - Os dois fatores que integram as chamadas habilidades gerenciais refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir seu negócio.

Nessa categoria, em ambos os grupos, os empresários foram enfáticos ao citar o bom conhecimento do mercado onde se atua, sendo 81% para as ativas e 53% para as extintas. Ainda a boa estratégia de vendas foi bem lembrada pelo grupo das ativas com 35%.

2 - No grupo de atributos que destacam a criatividade, a inovação, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio, que integram a capacidade empreendedora, tem as habilidades que são natas ao indivíduo, porém podem ser aprimoradas com novos conhecimentos e técnicas de liderança e de gestão.

Nessa categoria, os empresários dos estabelecimentos em atividade mencionaram em primeiro lugar, isto é, 46%, a criatividade e a inovação do empresário como capacidade empreendedora, seguido da perseverança e a

capacidade de assumir riscos com 42% cada. Enquanto, na coluna das extintas o percentual foi bem abaixo, observa-se a perseverança, em primeiro lugar, com 27% e, a seguir, a criatividade e inovação do empresário – 20%, como capacidade empreendedora.

Esses fatores refletem a disposição e a capacidade empresarial para comandar o empreendimento, permitindo, por meio de habilidades naturais, descobrir melhores oportunidades de negócios, assumir os riscos envolvidos no investimento de recursos financeiros e humanos na empresa e conduzir os negócios, mesmo diante de adversidades e dificuldades impostas no dia-a-dia empresarial.

3 – O conjunto de fatores da logística operacional fornece as bases para a criação, a sustentação e o crescimento da atividade empresarial e representa a capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente os fatores de produção, tais como: o capital, o trabalho especializado, recursos tecnológicos disponíveis, reunindo-os na atividade produtiva ou comercial da empresa para a obtenção dos melhores resultados.

Tabela 12: Fatores de sucesso

Período	2008 – 2010	
	Extintas	Ativas
Situação		
Logística operacional		
Uso do capital próprio	47%	50%
Acesso a novidades/lançamentos	27%	42%
Reinvestimento dos lucros na empresa	27%	38%
Escolha de um bom administrador	27%	15%
Capacidade empreendedora		
Empresário com persistência/perseverança	27%	42%
Criatividade e inovação do empresário	20%	46%
Aproveitamento das oportunidades de negócio	13%	38%
Capacidade do empresário para assumir riscos	7%	42%
Capacidade de liderança do empresário	0%	23%
Habilidades gerenciais		
Bom conhecimento do mercado onde atua	53%	81%
Boa estratégia de vendas	27%	35%
Outros	7%	4%
Base empresas extintas/ativas	15	26

Obs.: A questão admite respostas múltiplas e espontâneas.

Os dados apresentados na tabela 12 evidenciam que existe concordância dos empresários de empresas extintas e ativas quanto o uso do capital próprio, 47% e 50 % respectivamente. Na sequência, na coluna das ativas, verifica-se também com 42% o acesso a novidades/lançamentos e reinvestimento dos lucros na empresa com 38% como fatores mais importantes para o sucesso. Ao passo que para as extintas o percentual foi menor e distribuído igualmente nas alternativas acesso a novidades/lançamentos (27%), reinvestimento dos lucros na empresa (27%) e escolha de um bom administrador (27%).

Ainda na resposta espontânea, os empresários das empresas descontinuadas mencionaram com 7% nenhuma das alternativas como fator de sucesso empresarial, e no grupo das ativas, foi citado impostos baixos com 4%.

4.1.6 Razões para o fechamento da empresa

Este tópico trata especificamente das razões que levaram as empresas identificadas como “extintas” ao insucesso, bem como das principais dificuldades encontradas pelas empresas identificadas como “ativas” na condução de suas atividades, sob a ótica da percepção dos empresários. Os dois estratos serão analisados separadamente, uma vez que tratam de conceitos semelhantes, porém não-idênticos.

Para os empresários das empresas que mantêm suas atividades, as principais dificuldades encontradas na condução do negócio que ameaçam a sobrevivência da empresa seriam a falta de conhecimentos gerenciais 62%, falhas gerenciais 52%, falta de capital de giro 51%, desconhecimento do mercado 50% e formação inadequada dos preços dos produtos 50%.

Para os empresários das empresas que descontinuaram suas atividades, as principais dificuldades encontradas na condução negócio que levaram a extinção da empresa seriam a falta de capital de giro - 43% - foi o mais citado seguido da falta de conhecimentos gerenciais 40%.

No grupo das extintas, 13% não assinalaram nenhuma alternativa enquanto apenas 8% dos ativos deixaram a questão em branco.

Nas respostas espontâneas, os empresários dos estabelecimentos extintos mencionaram com 13% como fator de fechamento a cultura regional, perda de vendas pela internet e venda por querer outra opção de trabalho.

Na tabela 13 também encontra-se a opinião dos microempresários brasileiros que responderam a mesma questão na pesquisa feita pelo Sebrae.

Nesta pesquisa, com 63%, a carga tributária elevada foi a principal dificuldade de gerenciamento nas empresas ativas, seguida de falhas gerenciais com 58% das citações, enquanto que o fator principal de fechamento das empresa citado pelos empresários das empresas extintas foi falhas gerenciais com 71%.

Tabela 13: Razões para fechamento

Período Situação	2008 – 2010		2003 - 2005	
	Extintas	Ativas	Extintas	Ativas
Falta de conhecimentos gerenciais	40	62	15	11
Falta de capital de giro	43	51	42	41
Desconhecimento do mercado	27	50	10	5
Inadimplência/maus pagadores	27	23	23	28
Concorrência muito forte	27	12	24	35
Ponto local inadequado	20	31	16	7
Carga tributária elevada	20	23	43	63
Falta de clientes	20	8	29	22
Outro	20	0	5	0
Em branco	13	8	3	0
Formação inadequada dos preços dos produtos	7	50	15	21
Problemas financeiros	7	27	31	20
Instalações inadequadas	7	19	8	5
Falhas gerenciais	0	52	71	58
Qualidade do produto/serviço	0	15	3	2
Propaganda inadequada	0	8	18	28
Falta de crédito bancário	0	8	20	23
Problemas com a fiscalização	0	0	6	12
Base Empresas Extintas/Ativas	15	26	753	8680

Obs.: A questão admite respostas múltiplas e espontâneas.

A Figura 2 apresenta o comparativo das opiniões das empresas ativas e extintas de Carlos Barbosa em relação às razões responsáveis para o fechamento das empresas. Chama atenção o fato de que existem duas (falhas gerenciais e falta de conhecimentos dos proprietários) que receberam uma indicação superior a 50 por parte das empresas ativas e apresentaram uma indicação muito baixa pela empresa extintas. Isso pode indicar que esses sejam motivos relevantes para o fechamento de empresas. Além dessas duas razões, existem mais três razões que apresentam situação semelhante (desconhecimento dos mercados; falta de capital de giro e formação inadequada dos preços de venda).



Figura 2: Gráfico das razões para o fechamento das empresas ativas e extintas de Carlos Barbosa - 2008-2010

Já em relação a pesquisa realizada pelo Sabrae, a nível Brasil, as duas razões consideradas mais importantes para o fechamento das empresas, na opinião das empresas ativas é a carga tributária elevada e as falhas gerenciais. O que chama a atenção é que nas duas pesquisas as falhas gerenciais aparecem como uma das principais causas para o fechamento, sendo que, na pesquisa do Sebrae, ela é de maior indicação pelas empresas extintas e a segunda pelas ativas. Outra causa que tem grande indicação (tanto pelas empresas ativas como pelas inativas) é a falta de capital de giro. A falta de conhecimento, que na pesquisa do Sebrae aparece apenas com 11 indicações entre as empresas ativas e de 15 entre as extintas, na pesquisa realizada na cidade de Carlos Barbosa apresenta 62 indicações entre as ativas e 40 entre as extintas.

Outra situação que apresenta resultados bem diferentes é o fato de que nas pesquisas realizadas em Carlos Barbosa, nenhuma das empresas extintas apontou como razão de fechamento o falhas gerenciais, já na pesquisa do Sebrae, as empresas extintas aponta essa como sendo a principal causa (71 indicações). Isso

pode indicar que o empresário das empresas extintas de Carlos Barbosa não admitem que as falhas na gestão das suas empresas seja um dos grandes motivos para o fechamento.

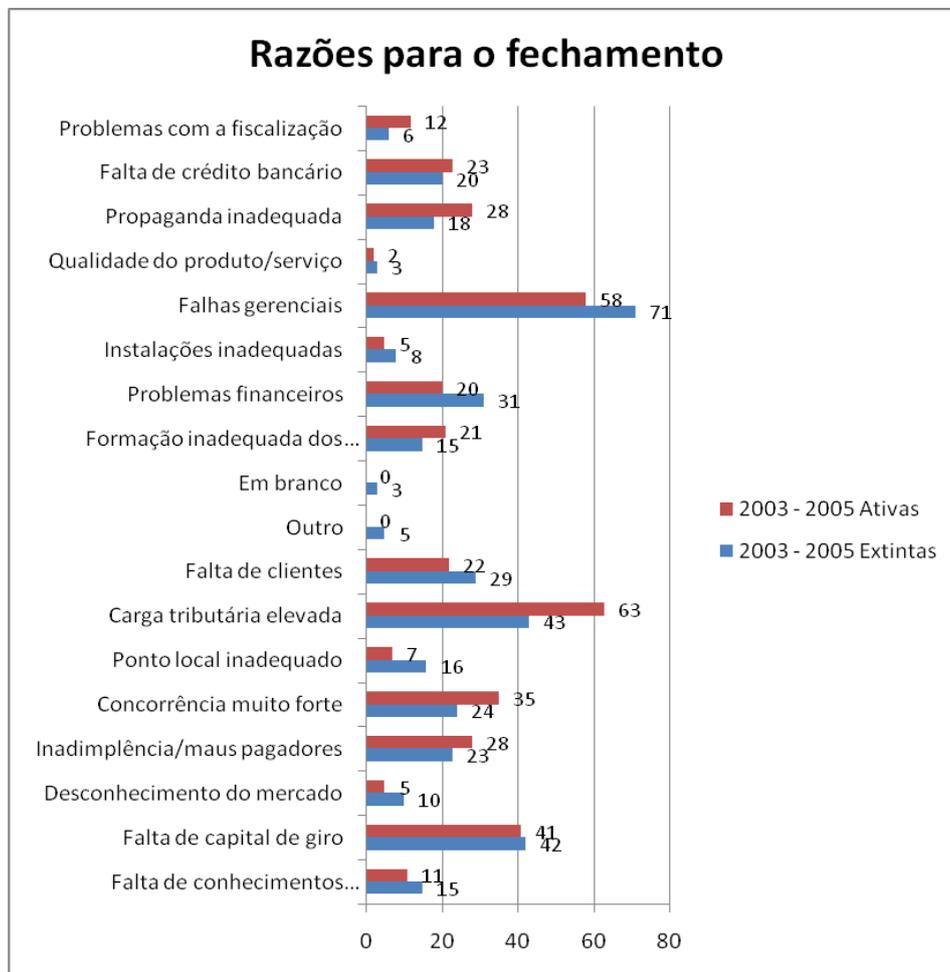


Figura 3: Gráfico das razões para o fechamento das empresas ativas e extintas Brasil- 2003-2005

4.2 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao correlacionar as respostas obtidas às perguntas formuladas pela pesquisa desenvolvida, se descobriu alguns dados interessantes. O percentual de empresários das empresas ativas que possuía maior nível de formação era também o mesmo percentual verificado nos que tinham experiência anterior, nos que buscaram ajuda com os contadores na condução do seu negócio, bem como nos que consideram as pessoas que conhecem o ramo de atividade como uma das assessorias mais importante. Então, percebe-se que esses empresários além deter

o conhecimento teórico – conquistado até o ensino superior, possuíam também o conhecimento prático – conquistado no dia-a-dia, e se isso não desse o suporte necessário, buscaram um profissional da área de gerenciamento, como é o caso do contador. Ainda assim, não deixam de considerar a experiência de pessoas que já atuam ou atuaram no ramo de atividade como auxílio mais importante no gerenciamento da empresa.

Outro dado interessante, os empresários das extintas mencionaram como fator de encerramento das atividades com maior grau a falta de capital de giro sugerindo baixar impostos, em primeira instância, e área financeira a seguir como áreas úteis para enfrentar as dificuldades das empresas. Isto é, o maior problema seria a falta de dinheiro frente às altas obrigações.

No entanto, para os empresários das empresas ativas a área contábil é a assessoria mais útil para enfrentar as dificuldades que, para eles, a maior delas é a falta de conhecimento gerencial que compreende o desconhecimento na área administrativa, por não haver um controle do fluxo de caixa, do capital de giro e gestão de custos; e a falta de planejamento que conduz ao desconhecimento do mercado impossibilitando o acesso de produtos com preços de venda adequados.

Os pontos levantados em perfil dos empresários suscitam reflexões acerca de vários motivos que podem influenciar no sucesso da futura empresa. Pode-se dizer que a abertura de uma empresa deve estar alicerçada na análise prévia sobre o negócio, não refletindo, apenas, em anseios de a pessoa se tornar um empreendedor, é preciso identificar a oportunidade.

Por outro lado, existe certa correlação entre nível de escolaridade, experiência anterior em empresa privada, experiência/conhecimento anterior do negócio e sucesso empresarial, pois empresários com um maior nível de instrução e experiência demonstram estar bem mais preparados para enfrentar os desafios do mercado.

Quanto à origem dos recursos, se verificou que investir com recursos próprios e evitar altas despesas bancárias, como os juros de empréstimos bancários, são fundamentais para a sobrevivência da empresa.

A busca por assessoria é também um fator primordial para o sucesso da empresa. Essa busca deve acontecer antes de iniciar o negócio e permanecer no decorrer das atividades conversando com pessoas que já têm conhecimento ou

experiência na área como os profissionais que estão envolvidos diariamente no gerenciamento de empresas, a exemplo os contadores.

Sem dúvida fatores externos como baixar impostos também influenciam no sucesso empresarial. Porém, não depende somente de medidas governamentais, mas de um bom planejamento, pois uma empresa quando bem planejada, dá a possibilidade de bem trabalhar com este mal indispensável

Em suma, para os empresários, o alcance de bons resultados está alicerçado em ter bom conhecimento do mercado em que atua; boa estratégia de vendas; persistência, perseverança, criatividade e inovação; o uso de capital próprio, o acesso a novidades e reinvestimento dos lucros na empresa.

É imperioso, para a boa condução do negócio, deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial e vendas.

5 CONCLUSÃO

Muitas empresas são extintas nos primeiros anos de sua existência. Essa situação além de apresentar a “morte” de uma empresa, também evidencia que é necessário identificar quais são as principais razões que levam as empresas a serem extintas nos primeiros anos de sua existência. Essa descoberta tem por objetivo não só identificar as principais causas da extinção, mas também possibilitar que se possa trabalhar de forma a combater essas causas e com isso reduzir o número de empresas que são extintas.

O objetivo geral deste trabalho foi verificar quais são os principais fatores que têm contribuído para o fechamento das micro e pequenas empresas de atividade comercial varejista, na cidade de Carlos Barbosa. Assim, a partir da análise das informações apresentadas até aqui, é possível concluir que o fechamento das empresas não está associado a apenas um ou dois fatores principais, ao contrário, está relacionado à figura do empreendedor e ao gerenciamento da empresa. Um conjunto de fatores que, de forma cumulativa, podem ampliar as chances de fechamento.

É bem pouco identificado o espírito empreendedor nos empresários das empresas extintas. Shumpeter (1992) diz que empreendedorismo é a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora. Empreendedorismo e inovação são conceitos interdependentes e características dominantes. Os empreendedores são indivíduos dispostos a correrem riscos, capazes de detectar oportunidades de negócios, de criar empresas, novos produtos, novos modelos de produção, novos mercados, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Durante o estudo foi possível evidenciar que os empresários das empresas extintas constituíram suas empresas motivados pelo desejo de ter o próprio negócio quando o adequado, deveriam ter identificado a oportunidade de negócio como prioridade para abrir uma nova empresa. O empreendedor busca a oportunidade, ele descobre nichos de mercado e aproveita as necessidades particulares de um segmento ou público pouco exploradas para inovar e transformar em riquezas.

Não basta ter uma boa ideia, é preciso verificar se ela é viável, se tem espaço, se tem mercado, se tem público consumidor. E isto é possível quando se planeja antes de empreender, elaborando o plano de negócio. Constituir uma

empresa pelo simples desejo de ter o próprio negócio é miopia. É preciso planejar minuciosamente cada passo!

Além de não identificar a oportunidade de negócio, os empresários das empresas extintas demonstram estar menos preparados para administrar seu próprio negócio se comparados aos empresários das empresas ativas. Conhecimento teórico apareceu como sendo um dos motivos com pouca importância, já que apenas 20% dos entrevistados possuem nível superior completo. Ao contrário dos ativos, sendo que 54 % dos empresários ativos possui um nível superior completo. Pouco conhecimento técnico/prático demonstra a falta de experiência no ramo que iria empreender. A pesquisa também evidenciou que, para acarretar o despreparo, 73% dos empresários extintos não buscaram auxílio para gerenciar a empresa.

É imprescindível que o empresário tenha conhecimento sobre o mercado onde irá atuar, conversando com pessoas do ramo (considerada esta uma assessoria importante pelos empresários das empresas ativas), aprimorando e desenvolvendo seus talentos, aptidões e competências em cursos profissionalizantes e/ou ensino superior, enfim, buscar informações antes de empreender, manter-se atualizado e reciclar o conhecimento.

Pode-se dizer que um empreendedor de sucesso precisa ser pró-ativo, pois age antecipadamente determinado naquilo que quer e aonde quer chegar e, portanto, busca conhecimento que lhe permitirá atingir seu objetivo.

Essas falhas identificadas nos empresários das empresas extintas desencadearam fatores ligados à administração que também influenciaram fortemente na descontinuidade das empresas.

Para as empresas extintas a maior razão de fechamento seria a falta de capital de giro, isto é, um descontrole no fluxo de caixa, seguida de falta de conhecimentos gerenciais. Enquanto as empresas ativas apontaram como dificuldades para o gerenciamento que podem levar uma empresa ao fracasso, a falta de conhecimentos gerenciais seguida de falhas gerenciais.

Analisando as razões apontadas pelos empresários extintos e ativos, percebe-se que elas relacionam-se entre si. A falta de conhecimento gerencial pode ser a causa das dificuldades financeiras. A falta de capital de giro vem precedida de um despreparo por parte do gestor que toma decisões sem dados confiáveis.

Embora a carga tributária elevada tenha sido um dos motivos menos citados como razão para o fechamento, a pesquisa apontou que os ex-proprietários sugerem baixar impostos como assessoria útil para enfrentar as dificuldades das empresas. Neste caso, nota - se duas situações.

A redução de encargos e impostos permitiria uma melhora imediata na disponibilidade de recursos. Isso, no entanto, não garante a evolução sustentada do negócio, em especial se não houver um planejamento. Muitos empresários criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, juros altos, fatores estes que contribuem para debilitar a empresa, porém as causas do insucesso vão bem mais a fundo. A raiz do problema é o empresário não possuir formação para gestão o que resulta na má administração. Muitos conhecem a área de atuação, os produtos, o segmento, o mercado fornecedor, comprador, mas não entendem nada de administração e muito menos de contabilidade, tão pouco estabelecem uma parceria com os profissionais desta área que podem auxiliar na condução do negócio.

O contador pode e deve fornecer relatórios de planejamento e controle gerencial representados pelo fluxo de caixa, o que já diminuiria o risco de falta de capital de giro; gestão de custos, o que pode contribuir na decisão dos preços de venda, principalmente na identificação adequada dos elementos que deverão compor a sua formação, já que foi essa uma das causas apontadas pelos empresários das empresa ativas como uma dificuldade de gerenciamento.

Compreende-se que, por meio do uso da contabilidade como instrumento de geração de informações gerenciais, é possível dimensionar e analisar todos os recursos existentes a fim de conseguir ponderar as decisões sobre análises coerentes dos fatos e afetar positivamente os resultados para manter-se no mercado.

O fracasso das micro e pequenas empresas pode estar ligado diretamente a falta de preparo do empreendedor o que resulta na má administração por não saber utilizar as ferramentas de gerenciamento, visto que auxiliam na tomada de decisões. Por isso, é importante haver uma conscientização por parte do empresário na hora de constituir uma empresa, o que não deve ser levada como uma aventura. Essa ideia requer uma postura de empreendedor preparado para uma gestão empresarial disposto a planejar cada passo cuidadosamente para alcançar seus objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Flavio de. *Como empreender sem capital*. Belo Horizonte: Leitura, 2001.
- ALVES, Jazan Mageski. *Informação contábil e tomada de decisão: um levantamento junto aos micros e pequenos empresários associados à CDL no município de Afonso Cláudio-ES*. In: simpósio fUCAPE de produção científica, 2., 2004, Vitória. Anais. Vitória: FUCAPE, 2004.
- ANGELO, Eduardo Bom. *O empreendedorismo*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BANDEIRA, Chintia; Sebrae. *Aprender a empreender*. 3.ed. Brasília, DF: Sebrae, 2001.
- BARTHOLO, R; DELAMARO, M. C.; NETO, B. S. *Empreendedorismo à brasileira e alguns pontos cegos dos cânones da recepção da obra de Max Weber*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERNARDES, Cyro. *Teoria geral das organizações: fundamentos da administração integrada*. São Paulo: Atlas, 1988.
- BORGET, A; SCHULTZ, A. C; SILVA, A. C.. *É o custeio por absorção o único método aceito pela contabilidade?*. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n.183, maio/junho 2010.
- BORNIA, Antônio Cezar. *Análise Gerencial de Custos. Aplicação em Empresas Modernas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRUNI, A. L; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAVALCANTE, L. H. C. ; SCHNEIDERS, M. M. P. *A Contabilidade como geradora de informações na gestão de micro e pequenas empresas de Iporã do Oeste/SC*. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n.172, julho/agosto 2008.

CELLA, Daltro. *Caracterização de fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural*. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba. 2002

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, *Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade*, Porto Alegre: CRC, 2010.

CORRÊA, Volnei Alves. *Novos empreendimentos: uma nova concepção no processo de formação de novos empreendedores*. Rio de Janeiro: Anpad, 1995.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, C. P. A; ESPEJO, B. S. M. M.; ESPEJO, A. R.; PITELA, C. A.. *Sistemas Contábeis de apuração de custos: uma pesquisa de campo em empresas industriais paranaenses*. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n. 181, janeiro/fevereiro 2010.

DEGEN, Ronald Jean. *Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRECHSLER, Werner. *Causas da descontinuidade das empresas comerciais varejistas no município gaúcho de Nova Petrópolis*. Caxias do Sul: UCS, 2011.

DRUCKER. Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1986.

FILION, Louis Jacques. *O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações*. Revista de Administração de Empresas, v. 31, nº 3, jul./set. 1991.

GARCIA, A. V., e SCARAMELLI, J. M. *A importância do fluxo de caixa*. Fever. 2007. Disponível em: <http://m.classecontabil.com.br/artigos/exibir/1062>. Acesso em: 30 de setembro de 2011.

GEM – Global Monitor Entrepreneurship. *Empreendedorismo no Brasil – 2005*.

GIGLIO, Wilson. *Os principais erros de empresários empreendedores*. Set. 2010. Disponível em: <http://www.almadonegocio.tv/2010/09/27/06-alma-do-negocio-principais-erros-dos-empreendedores-wilson-giglio/>. Acesso em: 24 de setembro de 2011.

GIMENEZ, F. A. P.; JUNIOR, E. I.; SUNSIN, L. A. S. B. *Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor*. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec), 2000.

GUIMARÃES, T. A.; SOUZA, E. C. L. *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo; Atlas, 2006.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, C. J. *Introdução à Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOCH, Adilson. *Administração do capital de giro*. 2009. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/20147/1/ADMINISTRACAO-DO-CAPITAL-DE-GIRO/pagina1.html#ixzz1WLuXnuPa>. Acesso em 20 de setembro de 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LOZECKYI, J; MIOTTO, N. *A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas*. 5º ed. UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu. 2008. Disponível em: http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/3-Ed5_CA-Impor.pdf. Acesso em: 30 de setembro de 2011.

MACHADO, José Roberto. *A arte de administrar pequenos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARION, José Carlos. *Contabilidade básica*. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise Financeira de Balanços*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1996.

OLIVEIRA, A. G.; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. *A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas*. Revista FAE, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1-12, set/dez. 2000.

OLIVEIRA, Humberto Rosa. *Formação De Preço De Venda No Comércio Varejista: A Participação Do Contabilista No Processo De Decisão De Preços*. Vila Velha – ES, 2007. Disponível em: http://www.humbertorosa.com.br/Banco_de_Artigos/Humberto/Humberto_XVII_Congresso_Brasileiro_Contabilidade_2004.pdf. Acesso em: 10 de agosto de 2011.

PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A.. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Sebrae, 1995.

SÁ, Antonio Lopes de. *Mortalidade nas empresas*. Julh. 2006. Disponível em: http://www.infocontab.com.pt/download/SE_Lopes_sa/MORTALIDADE_PEQUENAS_EMPRESAS.pdf. Acesso em: 30 de setembro de 2011.

SANTOS, Joel. J. *Análise de custos*. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHUMPETER, Joseph. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SEBRAE. *10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas*. São Paulo. Sebrae, 2008.

SEBRAE. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae, 2004. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../$File/NT00037936.pdf). Acesso em 1/08/2011. Acesso em: 9 de agosto de 2011.

SEBRAE. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae, 2007. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../\\$File/NT010037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../$File/NT010037936.pdf). Acesso em: 9 de agosto de 2011.

SEBRAE/PR. *Fatores que levarão minha empresa futura a ter sucesso*. 2009. Disponível em: http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA_TEXTO2009?codigo=802. Acesso em: 10 de setembro de 2011.

SEBRAE/PR. *Plano de negócios*. 2009. Disponível em: http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA_TEXTO2009?codigo=1147. Acesso em: 20 de setembro de 2011.

SEBRAE/PR. *Ser empreendedor*. 2009. Disponível em: http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA_TEXTO2009?codigo=800. Acesso em: 10 de setembro de 2011.

SOUZA, Eda Castro Lucas. *Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas*. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimento de Tecnologias Avançadas, 2000.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 10ª ed. Porto Alegre, Sagra Luzzatto, 2004.

Anexo A: Exemplo de questionário a ser utilizado na elaboração de plano de negócio

Bandeira (2001, p. 142 e 143) apresenta um exemplo de questionário que pode ser aplicado na elaboração de plano de negócio. Para a autora, o empresário tem uma noção de como elaborar o plano de negócios. Entre as perguntas que devem ser respondidas, destacam-se:

Qual será o nome da empresa? (Está coerente com a atividade que a mesma exercerá?)

Qual será o ramo de atividade da empresa? (Comércio, indústria, serviços ou todos eles.)

Que tipo de sociedade será? (Limitada com mais de um sócio, firma individual, cooperativa etc..)

Quem serão os sócios? (Melhor definir com atenção para não haver problemas e necessidade de alteração contratual por discordância entre os mesmos. Sociedade é como um casamento)

Em que órgãos será necessário o registro da empresa? (Verificar antecipadamente se a empresa estará adequada às exigências de cada órgão como prefeitura, IBAMA – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente, Secretaria da Vigilância Sanitária entre outros, para evitar problemas.)

Que tipo de tributação a empresa terá? Qual será o seu enquadramento tributário? (Fazer um planejamento tributário junto a pessoas capacitadas para tal tarefa, como os contadores.)

Quem serão os principais clientes? (Analisar quem é o público que a empresa pretende alcançar as suas necessidades)

Quem serão seus principais fornecedores? (Os fornecedores serão como amigos da empresa que fornecerão produtos de boa qualidade, bom preço e em tempo hábil)

Quem serão seus principais concorrentes? (Avaliar onde estão seus principais concorrentes, conhecer os seus produtos, preços e a forma como trabalham)

Será necessária a contratação de funcionários no início da atividade? (E a longo prazo, qual a pretensão? Será que somente o proprietário dará conta do trabalho? Está preparado pra atura em todas as áreas?)

Como a empresa será divulgada? (Logotipo, cartazes, promoções, anúncios em site e outros canais da mídia)

Quais serão as metas para os primeiros anos? (Firmar as estacas, conquistar a confiança de clientes?)

Qual será o horário de funcionamento? (Apesar do próprio empresário ser o seu patrão, é importante não perder a disciplina quanto ao horário).

Como funcionarão as compras, os estoques, o fiscal, a contabilidade? (Analisar como funcionará cada setor, quem cuidará de cada atividade.)

Como serão controladas todas estas informações? (Haverá software, será feito manualmente, em planilhas no Excel?)

Será contratado um escritório para controlar todas estas informações? (fazer pesquisa para não ter a necessidade de ficar mudando de escritório por não se adaptar com o mesmo).

Quais os recursos necessários? (Fazer levantamento prévio de quais recursos, como empréstimo, locação de sala, máquinas, equipamentos entre outros, serão necessários para formalizar a empresa e colocá-la em funcionamento)

Quais serão as despesa necessárias mensais? (Fazer levantamento prévio de quanto será necessário para formalizar a empresa e colocá-la em funcionamento por determinado tempo, até que os retornos previstos comecem a chegar).

A empresa terá algum diferencial competitivo? (Se sim, qual será este diferencial, é na empresa, é nos produtos, é no atendimento?)

Qual será a localização da empresa? (A localização da empresa influencia muito no sucesso, se será no centro da cidade ou mais na periferia? É de fácil acesso? É preciso uma grande área de estacionamento? Tem grandes concorrentes nas proximidades ou é num local que não possui o serviço que será oferecido? Além disso, deve se ter em mente se há ou não a pretensão de expansão do negócio.)

Anexo B: Questionário aplicado para as empresas ativas

Ano de abertura da empresa:

1- Qual o nível de escolaridade?

- Até 4º série do Ensino Fundamental
- Até 8º série do Ensino Fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Ensino Médio Completo

2- Você exercia alguma atividade antes empreender? Qual?

3- Qual(s) o(s) motivo(s) que te levou a constituir a empresa?

- Desejo de ter o próprio negócio
- Identificou uma oportunidade de negócio
- Para aumentar renda/melhorar de vida
- Tinha experiência anterior
- Por influência de outras pessoas
- Tinha capital disponível
- Tinha tempo disponível
- Estava desempregado
- Estava insatisfeito com o seu emprego
- Foi demitido e recebeu FGTS/indenização
- Aproveitou incentivos governamentais
- Aproveitou algum programa de demissão voluntária
- Outros motivos. Qual

4- Você possuía experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio?

- Tinha experiência anterior
- Funcionário de outra empresa
- Trabalhava como autônomo no ramo
- Alguém na família tinha negócio similar
- Sócio/proprietário de outra empresa

- () Diretor/gerente de outra empresa
- () Trabalhava como autônomo em outra atividade
- () Outra experiência
- () Não tinha experiência anterior

5- Qual foi a origem dos recursos na abertura da empresa?

- () Recursos próprios
- () Empréstimo bancário
- () Cheque pré-datado
- () Empréstimo com amigo/parente
- () Cheque especial
- () Cartão de crédito
- () Outros recursos

6- Você buscou assessoria, auxílio para a condução/gerenciamento da empresa?

- () Não procurou
- () Procurou consultoria Qual?
- () contador
- () Sebrae
- () Pessoas que conhecem o ramo de atividade
- () Empresa de consultoria/consultores
- () ACI - Associação do Comércio, Indústria e Serviços de Carlos Barbosa
- () Outra. Qual?

7- Qual assessoria/auxílio você considera mais importante?

- () contador
- () SEBRAE
- () Pessoas que conhecem o ramo de atividade
- () Empresas de consultoria/consultores
- () Entidades de classe
- () Associação de empresas do ramo como a ACI

- Senac
- Outras
- Nenhuma delas

8- Quais os tipos de assessoria seriam úteis para enfrentar as dificuldades das empresas?

- Área financeira
- Área de organização empresarial
- Conhecimento na área
- Incentivo financeiro (capital de giro)
- Treinamento profissionalizante
- Área de marketing
- Empréstimo a juros baixo
- Área administrativa
- Área contábil
- Área de vendas
- Baixar impostos
- Incentivos governamentais
- Outro. Qual?

9- Qual(s) o(s) fator(s) mais importante para o sucesso da empresa?

- Escolha de um bom administrador
- Uso do capital próprio
- Reinvestimento dos lucros na empresa
- Acesso a novidades/lançamentos
- Empresário com persistência/perseverança
- Criatividade e inovação do empresário
- Aproveitamento das oportunidades de negócio
- Capacidade do empresário para assumir riscos
- Capacidade de liderança do empresário
- Boa estratégia de vendas
- Bom conhecimento do mercado onde atua

Outros. Qual?

10-Qual(s) a(s) principal(s) dificuldade(s) encontrada na condução do negócio que ameaça(m) a sobrevivência da empresa?

Carga tributária elevada

Falta de crédito bancário

Problemas com a fiscalização

Concorrência muito forte

Inadimplência/maus pagadores

Falta de clientes

Falhas gerenciais

Falta de capital de giro

Problemas financeiros

Falta de conhecimentos gerenciais

Ponto local inadequado

Formação inadequada dos preços dos produtos/serviços

Desconhecimento do mercado

Qualidade do produto/serviço

Propaganda inadequada

Instalações inadequadas

Outro. Qual?

Anexo C: Questionário aplicado para as empresas extintas

Ano de abertura da empresa:

Ano em que encerrou a empresa:

1) Qual o nível de escolaridade?

Até 4º série do Ensino Fundamental

Até 8º série do Ensino Fundamental

Ensino Médio Incompleto

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Ensino Médio Completo

2) Você exercia alguma atividade antes empreender? Qual?

3) Qual(s) o(s) motivo(s) que te levou a constituir a empresa?

Desejo de ter o próprio negócio

Identificou uma oportunidade de negócio

Para aumentar renda/melhorar de vida

Tinha experiência anterior

Por influência de outras pessoas

Tinha capital disponível

Tinha tempo disponível

Estava desempregado

Estava insatisfeito com o seu emprego

Foi demitido e recebeu FGTS/indenização

Aproveitou incentivos governamentais

Aproveitou algum programa de demissão voluntária

Outros motivos. Qual?

4) Você possuía experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio?

Tinha experiência anterior

Funcionário de outra empresa

- Trabalhava como autônomo no ramo
 - Alguém na família tinha negócio similar
 - Sócio/proprietário de outra empresa
 - Diretor/gerente de outra empresa
 - Trabalhava como autônomo em outra atividade
 - Outra experiência
 - Não tinha experiência anterior
- 5) Qual foi a origem dos recursos na abertura da empresa?
- Recursos próprios
 - Empréstimo bancário
 - Cheque pré-datado
 - Empréstimo com amigo/parente
 - Cheque especial
 - Cartão de crédito
 - Outros recursos
- 6) Você buscou assessoria, auxílio para a condução/gerenciamento da empresa?
- Não procurou
 - Procurou consultoria Qual?
 - contador
 - Sebrae
 - Pessoas que conhecem o ramo de atividade
 - Empresa de consultoria/consultores
 - ACI - Associação do Comércio, Indústria e Serviços de Carlos Barbosa
 - Outra. Qual?
- 7) Qual assessoria/auxílio você considera mais importante?
- contador
 - Sebrae
 - Pessoas que conhecem o ramo de atividade
 - Empresas de consultoria/consultores

- Entidades de classe
- Associação de empresas do ramo como a ACI
- Senac
- Outras
- Nenhuma delas

8) Quais os tipos de assessoria seriam úteis para enfrentar as dificuldades das empresas?

- Área financeira
- Área de organização empresarial
- Conhecimento na área
- Incentivo financeiro (capital de giro)
- Treinamento profissionalizante
- Área de marketing
- Empréstimo a juros baixo
- Área administrativa
- Área contábil
- Área de vendas
- Baixar impostos
- Incentivos governamentais
- Outro. Qual?

9) Qual(s) o(s) fator(s) teria sido mais importante para se ter sucesso na empresa?

- Escolha de um bom administrador
- Uso do capital próprio
- Reinvestimento dos lucros na empresa
- Acesso a novidades/lançamentos
- Empresário com persistência/perseverança
- Criatividade e inovação do empresário
- Aproveitamento das oportunidades de negócio
- Capacidade do empresário para assumir riscos
- Capacidade de liderança do empresário
- Boa estratégia de vendas

- Bom conhecimento do mercado onde atua
- Outros. Qual?

10) Qual(s) a(s) principal(s) dificuldade(s) encontrada(s) na condução do negócio que levou à extinção da empresa?

- Carga tributária elevada
- Falta de crédito bancário
- Problemas com a fiscalização
- Concorrência muito forte
- Inadimplência/maus pagadores
- Falta de clientes
- Falhas gerenciais
- Falta de capital de giro
- Problemas financeiros
- Falta de conhecimentos gerenciais
- Ponto local inadequado
- Formação inadequada dos preços dos produtos/serviços
- Desconhecimento do mercado
- Qualidade do produto/serviço
- Propaganda inadequada
- Instalações inadequadas
- Outro. Qual?